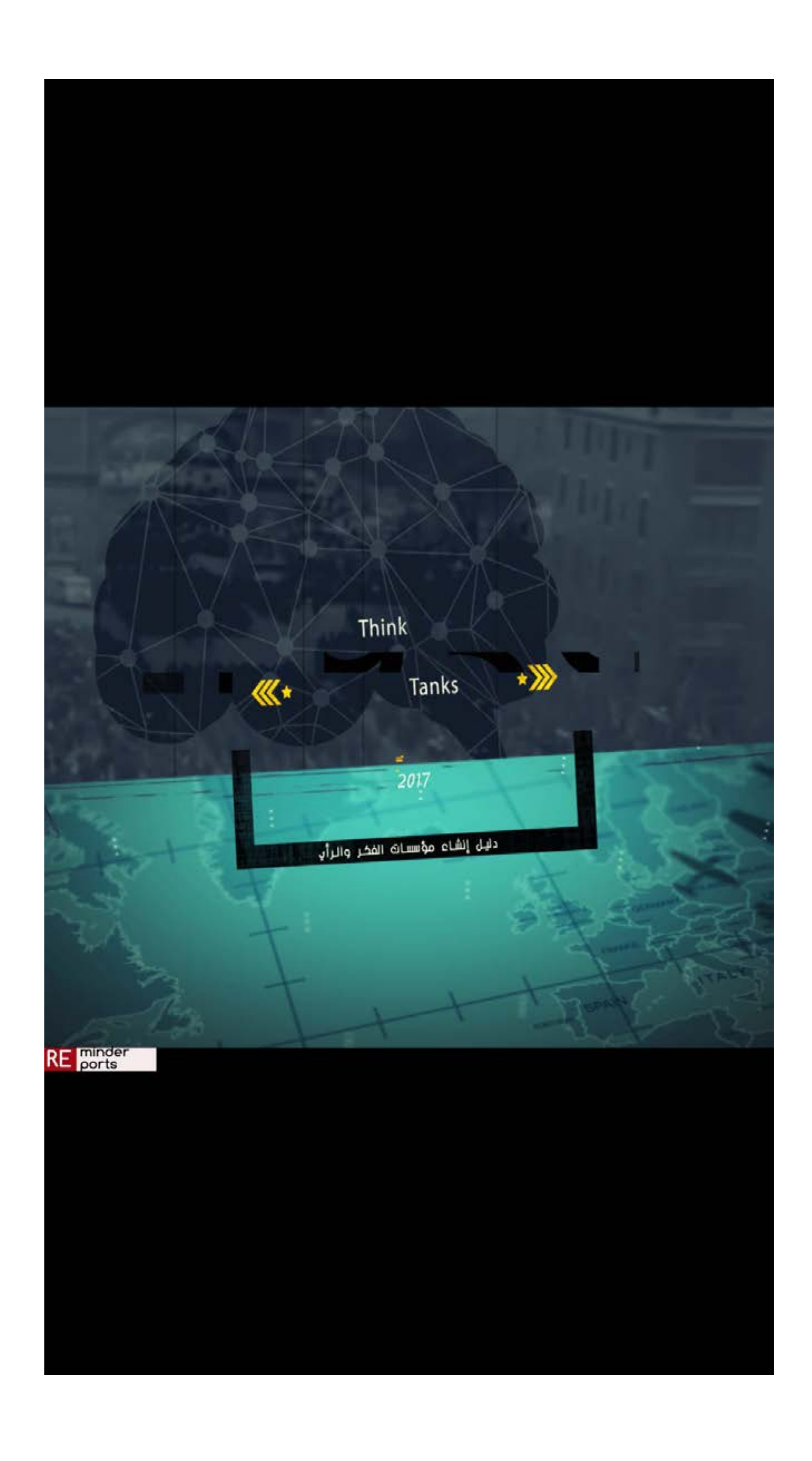


Think
Tanks
2017
دليل إنشاء مؤسسات الفكر والرأي
SPAIN
ITALY

محتويات الدراسة:

-التمويل

-نظم، واستراتيجيات التقييم

-إدارة، وقيادة مؤسسات الفكر والرأي

مقدمة

هذه الورقات القليلة، هي النسخة الثانية لدليل يمكن الانطلاق منه لفهم ماذا تعني مراكز الأبحاث، أو مؤسسات الفكر، والرأي، أو ما يعرف بال (think tanks) أي خزان الأفكار، وكيف نبدأ هذه الخطوة، ليس لأنه لا يوجد مراكز أبحاث عربية، بل يوجد العديد منها لتخدم الدولة، ويوجد منها ما هو مستقل عن الحكومات الرسمية، ولكن لا يعمل بشكل مباشر لتغيير واقع الأمة، وإنما أغلب ما يناقشه موضوعات بعيدة عن الواقع، أو تنظيرات تتحدث عنه بشكل نظري، وليس حركي، وهذا سوف نتناوله بشكل نقدي خلال البحث، ولكن هدف هذا الدليل لمن يتبنى التغيير الذي تقوم عليه مؤسسات الفكر، والرأي العالمية لمجتمعاتها كما سيأتي بيان دورها، وتعريفها في بحثنا، فهو موجه لمن هدفهم تغيير واقع الأمة فعليا على الأرض، وليس للنخب السياسية التي تقيم مراكز أبحاث لخدمة الدولة أو السلطة القائمة، ولا لخدمة أبناء الفلسفات، والتنظيرات، وأصحاب الرفاهيات العلمية.

يقوم البحث على الاختصار، والخطوات العملية فقط، والأمثلة للتوضيح، ثم إرفاق مصادر لمن يريد مزيد من التفاصيل لكل باب، وقد تم حذف الكثير منه بعد كتابته، من أجل الحفاظ على منهج الاختصار لرغبتي في مرور القارئ على كل أبوابه بدون أن يصيبه الملل قبل إتمامه، والوصول إلى نهايته، وقد تركت المصادر التي يمكن أن يطلع عليها من يريد تفاصيل أكثر، أما من يحتاج إليها مترجمة، فليتابع الصفحة، فليست هناك أشياء هامة محذوفة، ولكنها مزيد من الأمثلة، والحالات ليس أكثر، تركتها لوقت لاحق، لكي نفسح المجال للخطوات العملية، ولنكتفي بمثال أو اثنين لكل فقرة.

كما يتبنى البحث لغة سهلة، وبسيطة، وخالية من أي مصطلحات علمية معقدة، ويصلح لأي شخص غير أكاديمي أو باحث لكي يستفيد منه، ويتبع خطواته تنفيذيا أو يسترشد بها.

سنسير في معظم دليلنا هذا على منهج مراكز الأبحاث الأمريكية، والسبب أنها أنجح النماذج في هذا المجال،

فحينما تشرع في تعلم أمر جديد، ينبغي أن تبحث عن أمهر العاملين به من أجل أن تقلدهم في هذا الأمر، وتتعلم منهم، غير أننا لا نستطيع أن نقلد نموذج بكل ما فيه دون تعديل، يصلح لظروفنا الخاصة بالطبع، وسنحاول بيان ذلك قدر الاستطاعة، ولكن الممارسة وفق هذا الدليل ستعطي الممارس الخبرة الكافية، والتعديل لممارساته بمرور الوقت لكي يعدل نماذج المؤسسات التي تصلح لظروفنا مع مرور الوقت بلا شك.
هذه النسخة هي الثانية المعدلة من النسخة الأولى، وعلى أمل أن يصدر كل عام نسخة مطورة عن العام الذي سبقه، أستطع فيها الإضافة، وإدخال تعديلات أكبر تساعد في تطوير الفكرة، وتشجيعها حتى نرتقي يوما ما معا للمستوى الذي قد يكون سببا في تغيير واقعنا.

وقد قمت بربط الكلام بمصادر ليس فقط لدعم ما أقول، بل لم يكن هذا هو الهدف المهم بالأصل، ولكن الهدف من وصل المصادر بالكلام هو اتصال القارئ بأصحاب هذه المصادر ومزيد من كتاباتهم فيما بعد حين تدخل على روابطهم فأرجو الاحتفاظ بروابط المؤلفين التي وضعتها هنا والاطلاع على بقية مؤلفاتهم الخاصة بموضوعنا لأن جميع من ذكرتهم في هذه الدراسة لهم مؤلفات عديدة لم اذكر منها الا القليل ولكني اطلعت على اغلبها خلال سنوات ولم استطع ان آتي لكم هنا الا باليسير منها حيث دراسة كتبت في ثلاثة اشهر او اكثر بقليل وتعمدت فيها الاختصار حتى تقرأ كاملة، ولكن يمكن القول بأن مؤلفات هذه الأسماء ثروة فكرية مهمة جدا للمقبلين على هذا المجال ودعم اداري ومهني كبير لهم بل وتعد مرجع شبه كافي للانطلاق منه، فتتبع تلك الروابط سوف تفيد في مستقبل مشروعكم القريب ان شاء الله.

المؤلف

ر. ط

[تقارير تذكرة Reminder Reports]

كيف بدأت مراكز الأبحاث؟

لاحظ أنني قلت كيف بدأت، ولم أقل متى بدأت، لأن متى أمر يصعب تحديده جدا، وهو ليس مهم لكن الكيفية أمر معروف، وملهم لنا، ومن الممكن أن نأخذ عليه أمثلة كثيرة، في كل مرحلة لنلاحظ تطور هذه الكيانات إلى أن أصبحت على ما هي عليه.

النموذج الأول: الجهود الفردية

تجسد شكل النموذج الأول، بعد أن فشلت أوروبا في الثلث الأخير من القرن الثالث عشر الميلادي، في حروبها بالمشرق العربي، حيث كان هذا أمر غير متوقع، وأثار تساؤلات كثيرة جدا، أهمها كان لماذا فشلنا؟ وهذا سؤال طبيعي أن تسأله أي قوى تملك مقومات النجاح، ثم تفشل، فلابد لها أن تعرف لماذا فشلت! وقتها كلفت الكنيسة البابوية، المؤرخ مارينو سانتو، بتأليف بحث عن هذه الحروب، من أجل الإجابة على سؤالين في النهاية هما:

أولا: الإجابة السياسية، والإستراتيجية عن سؤال لماذا فشلنا؟

ثانيا: تقديم حلول، واقتراحات حول كيف ننجح مرة أخرى؟

ولأنا مارينو كان فردً، وليس منظمةً، فقد أخذ أعوام لكي يؤلف موسوعته، ويخرج منها بسبب الفشل، والحل من وجهة نظره، والتي تمثلت في أن الخطأ، كان هو البداية ببلاد الشام، من اجل هدف الوصول إلى القدس ،وإهمال موقع مصر التي بها قوى بشرية هائلة، مما يجعل لديها احتياطي جيوش، تستطيع أن تمد به بلاد الشام، كلما احتاجت هذه البلاد إلى دعم بشري في المعارك، والخلاصة أنه قال لهم أن جغرافيا الحملات هي المشكلة، وعليكم في المرة القادمة حين تستعد أوروبا مجددا أن تهتموا بموقع مصر، أو أن الدخول من

سيناء إلى القدس أفضل من العكس، ولكن للمهتم بهذا، فإن الجزء الأخير من مجلدات مارينو التي قدمها بعد سنوات للكنيسة التي كلفته بذلك، هو الذي يحتوي على الحل، ولكن الهدف هنا هو استعراض النموذج الهيكلي الأول من مراكز البحث، وهو:

-مكون من شخص واحد.

-من كلفه كانت الكنيسة.

-التوقيت كان الفشل والهزيمة.

-السبب كان الرغبة في العودة مرة أخرى.

وهذا هو أهم ما أردت إيضاحه في المثال المذكور لكي تتفكر به!

ثم بعد ذلك تطور الأمر إلى أن أصبح أن أي قائد، أو زعيم يطلب مجموعة أبحاث، أو آراء من مجموعة من المؤرخين، أو الباحثين المختصين بأمر معين، وقد عرف الباحثين فيما يخص الشرق، وبالأخص البلاد الإسلامية في الشرق **بالمستشرقين،** حيث درسوا دين الإسلام، وأخلاق المسلمين، وأحوالهم، وتاريخ، وجغرافيا البلاد الإسلامية في الشرق، والذين استفادت منهم الحملات الصليبية على المسلمين، وهم الذين قادوا نابليون في حملته الفرنسية على مصر، وهو أشهر من استخدم هذا النموذج من مراكز الأبحاث في تلك الفترة، حيث أن أبحاثهم هي التي أرشدته إلى أن دخول مصر مفتاحه هو الأزهر، فتشتري من تستطع من علمائه، وتوقرهم، وهم سيتولون أمر العامة، ومن يأبى يقتل، وقد نفذ نابليون أطروحاتهم بالحرف تقريبا.

النموذج الثاني: المستشرقين:

دور المستشرقين، وهم الوجه الذي تطور فيما بعد ليصبح مراكز الأبحاث الحالية في الغرب، كان وقتها يتلخص في الآتي:

-تقديم أبحاث حول الشرق، وطرح حلول بشأن نجاح الاحتلال، وطريقة اختراق المجتمع الشرقي.

-تجنيد أفراد من هذا الشرق ليكونوا مصدر معلومات أدق، وأعمق لهؤلاء المستشرقين لأن الكتب، والمدة الزمنية التي قضوها في الشرق لا تكفي لبناء كل تقاريرهم، فلابد من تجنيد مستشرق هو أصلا شرقي لجلب معلومات أدق عن المجتمع، وكذلك المساعدة في اختراقه (وهذا أمر مازال يحدث حتى الآن، ولكن بطريقة أحدث).

-تقديم أطروحات للحفاظ على المجتمع الغربي من الاختراق الشرقي له.

-إضافة إلى ترجمة علوم العرب التي سبقوا الغرب فيها.

وأظن أن هذا المفهوم للاستشراق يرد على أكثر الأسئلة المتعلقة بالمستشرقين إثارة للحيرة، والتعجب، وهو **لماذا تعد بعض كتابات المستشرقين منصفة!**

الواقع أن كل كتابات المستشرقين، لم يكن هدفها أصلا أن تحب أو تكره الإسلام، وإنما كانت مجرد رصد للواقع، فهو لا يهدف إلى تضليل مجتمعه بصورة خاطئة، فيردد لهم عن الإسلام، والنبي (صلى الله عليه وسلم) الأكاذيب التي يتصرفون على أساسها فيما بعد، فتصدر بسببها خطط، وقرارات تؤدي بهم إلى الهاوية في بلاد الشرق.

(هذا ما يفعله بعض المسلمين اليوم، ويظنون بذلك أنها حرب نفسية على أعدائهم، وهي في الواقع حرب تضليلية لأنصارهم).

إذن فالمستشرق يكتب كما يرى، وبما يتوصل إليه من خلال مصادره سواء كتب التاريخ، أو المؤلفات الإسلامية، أو مصادره الحية داخل الشرق، فهو حين يكتب قدحا في الإسلام مثلا، كأن يقول انه انتشر بحد السيف، فإن هذا فهمه للأمر.

كذلك، ولا شك فإنه توجد كتابات موجهة للتنصير، أو للحفاظ على المجتمع الأوروبي من اختراق الإسلام له، وهي تعمل على تشويه الإسلام كذلك للتبرير لمحاربته، إلا أن كتابات المستشرقين في معظمها كانت تعبر عن تقرير لما يرونه واقع، فلا يمكن لإنسان أن يتجرد بنسبة مئة بالمائة ، فبالتأكيد توجد عوامل نفسية تسيطر عليه، وتؤدي إلى قدر من المبالغة في أبحاثه، غير أن أبحاث المستشرقين بعد الاحتلال بالفعل كانت تعتمد على أصول صحيحة، لأنهم حصلوا على مخطوطات، وتراث حقيقي، وسرقوه، ولكن أبحاث المستشرقين التي توجه بناءا على طلب من صناع القرار، كما حدث مع نابليون تكون على قدر عالي من الصدق في التوجيه.

بالنسبة لمرحلة مراكز الأبحاث المسماة بالمستشرقين مع العلم أنه إلى الآن يسمى هؤلاء مستشرقين حتى، وهم أساتذة في الجامعات العالمية، فهو مصطلح مازال يستعمل، ولكن شكل العمل الجماعي هو الذي اختلف، ولم يعد الاعتماد عليهم وحدهم، وهذا ما سوف نوضحه في شرح هيكلة المراكز الحالية، وهذا هو الجزء الذي يهمنا في الدليل العملي هنا.

ما نريده الآن، هو أن نقفز إلى أن أصبح لدينا ما يعرف بال (Think Tanks)، أو خزان الأفكار، أو بنك الأفكار، وإن لم تكن المراكز تسمى هكذا في بداياتها، ولكن تداول هذا المصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية، للإشارة إلى غرفة، أو بيئة آمنة، يستطيع خبراء الدفاع، والمخططون العسكريون الاجتماع فيها، لمناقشة الأمور الإستراتيجية، إلا أن هذا الاستخدام الضيق لتلك العبارة، قد اتسع منذ ذلك الحين، ليصف قرابة (2000) منظمة مقرها الولايات المتحدة، والتي كان أولها مؤسسة كارنيغي عام (١٩١٠)، والتي انبثقت عنها أقسام فيما بعد، وبرز دورها أكثر بعد الحرب العالمية.

وهذا الشكل المعاصر ليس نسخة واحدة، فهناك مراكز صغيرة جدا لا تتعدى الهيكل الخاص بأساتذة التخصصات الجامعية المختلفة، ينتجون تحليلات سياسية، ويصدرون توصيات بناءا عليها، وهناك هياكل كبيرة جدا بها مركز أبحاث، ومعهد دراسي، وجهات إعلامية تخص هذا الكيان، وأنشطة، ومنتجات كثيرة جدا، وهذه النوعية سوف نركز على هيكلتها في هذا البحث.

ورغم أن الشكل الفردي الاستشراقي القديم، بدأ أوروبيا، إلا أن الشكل الحديث أمريكي بنسبة كبيرة، وتقلده الدول الأوروبية، والعربية، وغيرها، ورغم نجاح مراكز البحث الأمريكية، لكن البعض يبالغ في هذا الأمر جدا، فهي مثل أي كيان، مثلها أو أهم منها، تنجح كثيرا، وتخفق أحيانا، فهو عمل بشري، حتى ال (CIA) نجحت كثيرا، وفشلت أحيانا، وهكذا.

ما هي تحديدا الـ (Think Tanks) أو مؤسسات الفكر، والرأي، ولماذا تختلف عن باقي المؤسسات؟

تعريف المفهوم ليس سهلا كما يبدو، فإن التعريف الأكثر انتشارا، يفترض أنها مؤسسات تنتج أبحاث، وتحليلات، وتوصيات سياسية، وهذا التعريف يجمع شبكة واسعة من الجهات، ويؤهل أنواع عديدة من المنظمات الحكومية، وغير الحكومية أن تدخل فيه.

فعلى سبيل المثال الكثير من منظمات المجتمع المدني، ومراكز أبحاث الجامعات، تدخل في هذا الإطار، حيث تصدر هذه النوعية من الأبحاث، والتحليلات، والتوصيات كعنصر من أنشطتها.

وكذلك كثير من المؤسسات الحكومية، مثل (Environmental Protection Agency)، وغيرها يطلب منها مثل هذه الإصدارات.

إذن فتعريف مؤسسات الفكر، والرأي التي نتحدث عنها، به إشكال باتفاق كثير من أساتذة العلوم السياسية في كبرى جامعات الولايات المتحدة، ومؤسساتها، وخارجها، مثل توماس ميدفيتس، وأندرو ريتش، وهارتويج باوتز، هؤلاء كلهم أساتذة، ومؤلفين في العلوم السياسية، اجتمعوا على أن التعريف ينطوي على إشكال،

ولكنهم رأوا انه ضروري، وليس من باب الرفاهية الفكرية.

ولكن الكثير من علماء السياسة، والقائمين على تلك المؤسسات أنفسهم، يتوجهون بتعريف ينقلونه على ما يبدو بالنسخ، واللصق إذا ما نظرنا للصفحات التعريفية الموجودة على مواقعهم، ألا وهو أنها مؤسسة مستقلة غير ربحية للأبحاث السياسية، والبعض يضيف أنها مؤسسة خاصة، أو أنها غير حزبية.

هارتويجباوتز - مؤلف كتاب -Think-Tanks, Social Democracy and Social Policy يقول:

" مبدئيا لو ناقشنا فكرة كون المؤسسة مستقلة، فإنا غالبية المؤسسات التي نعرفها على أنها (Think Tanks)، ستخرج من هذا التصنيف، لأن استقلالها مهما كان فهو أمر نسبي، حيث لا يمكن أن تستقل تماما بنسبة مئة بالمائة، وتؤثر على السياسة في نفس الوقت، أيا كان نوع أو جزئية أو ضعف استقلالها".

فمثلا مؤسسة راند، تعتمد في إيراداتها على عقود حكومية، وليست مستقلة بشكل تام، ومع ذلك هي مؤسسة فكر بغض النظر عن الاعتماد المالي على الحكومة، وقد تم اعتبارها ضمن مؤسسات الفكر، والرأي بسبب ما تصدره من أبحاث، وتوصيات في النهاية لنفس الهدف، وهو التأثير على السياسة، ولم يعتبر المجتمع السياسي العقود الحكومية مع مؤسسة راند، على أنها شيء يشوه صورتها، لأن الحكومات لا تعتمد على راند فقط، ولأنها تختار ما ينفعها فعلا، وراند تقدم لها حلولا تريدها بالفعل، فلم يرى المجتمع السياسي بأسا في توفير الحوافز المالية التي تلزم راند لدعم الأجندة السياسية للمانحين، حيث أنها تدعمها فعلا، ولا تضرها، فإن هذا في حالة راند، لا يشوه وظيفة البحث الأساسية لأغراض، وأداء مؤسسات الفكر، والرأي، فالعقود الحكومية لراند، لا تؤثر على استقلالها في اختيار الباحثين، أو رؤساء مجلس الإدارة، وعادة لا تؤثر على التوصيات، وإنما فقط تؤثر على علانية التقارير.

ولكن إذا ما نقلنا التجربة للحركات الإسلامية، فقد يكون هنا مخاوف كبيرة في هذا النموذج، بشأن استقلاله، ولا أتحدث هنا عن عقود حكومية بالطبع، وإنما جهة ممولة واحدة قد تؤثر على تعريفه كمستقل،

فإذا أردنا أن نقارن إمكانية نسبة الاستقلال في الوضع الحالي، نجد أن:

مشكلة الحركات الإسلامية الحالية تكمن في طبيعة نشأة أبنائها، والبيئة التي وجدوا فيها بالأصل لأجيال متتالية، الواقع أن مشكلتنا أننا نشأنا في بلاد يحكمها من هو ليس أهلا للحكم، ولا احد يستطع أن ينزع منه هذا الحكم، وكذلك كأنه طبع ورثناه، فحين نقرر أن نؤسس لأنفسنا مجتمعات مضادة، فإنا نخبا غير صالحة تحتكر هذه المجتمعات، ومواقع القيادة فيها، وهذا المتوقع حدوثه حينما تتجه الحركات الإسلامية لإنشاء مراكز أبحاث من أجل تغيير واقعها، فلا تتعجب حينها من عدم تغيير هذا الواقع، فمازال يحركه من لا يستطع فهمه، ولم يأتوا بغيرهم لكي يحركوهم إلى واقع مختلف، أو يشرحوا لهم الواقع الحالي، فسوف نستمر في نفس الدائرة، وهذا فارق جوهري بيننا، وبين مؤسسات الفكر، والرأي في الغرب، فهؤلاء في الغالب يريدون من يقول لهم الحقيقة، ويغير لهم الواقع، وأهوائهم فقط تكون في التوجه، بمعنى أنه إذا كانت الإدارة توجهاتها متطرفة، تجاه الحلول بالحروب، فتنتقي من مراكز الأبحاث من يضغط لها لهذا الاتجاه، ويستطيع أن يكسب هذه الحروب، لا أن يخسرها، وإذا كانت الإدارة توجهاتها إلى المناورات السياسية أكثر، فتميل إلى المؤسسات التي تدفع في هذا الاتجاه، ولكن في النهاية لا تختار نخب شخصية، لا تتغير أبدا، رغم أنها لم تجيد ما تفعله في أي وقت من الأوقات، ولم تأتي بأي مكاسب، بل وجلبت كل الخسائر لأمتها.

هكذا نعيب أنظمة فرضت علينا، ولكن للأسف لا فرق بيننا وبينها سوى حسن النوايا، والأهداف أحيانا، ولكننا أصبحنا نتصرف بنفس النمط.

ولهذا حين نؤسس مؤسسات، وتكون بأموال المسلمين العامة، وباشتراكاتهم، فإن حتى هذا ليس كافيا لضمان كفاءتها، وأنه يؤسسها، ويديرها، ويعمل في مواقع العمل بها الأشخاص المناسبين لكل موقع، وهذا سبب كافي للفشل، فلا تعجب حين تتبع كل الخطوات المذكورة في هذا البحث ثم تفشل، لأننا سنترك هذه الخطوة تحديدا.

جيمس مجان يقول في كتابه الجديد (The Fifth State):

"أن مؤسسات الفكر والرأي المستقلة بحق يمكن أن توجد إذا توفرت أربعة شروط:

-أن يكون هناك قوانين تعرف، وتحمي مساحة مؤسسات المجتمع المدني.

-أن يكون هناك نظام قانوني يمكن مؤسسات المجتمع المدني من التمويل من مصادر متنوعة، سواء محلية أو عالمية.

-أن يعرف المجتمع قيمة، وأهمية التحليلات السياسية المستقلة.

-أن تحترم مراكز الأبحاث التحليلات المستقلة، وتلتزم بالمبادئ الأساسية للتحقيق العلمي.

هنا المسألة إذن، فإذا أتيحت حرية بتلقي التمويل، **فهل تلقي التمويل من جهة معينة واحدة، أو دولة معينه يجعلك قادرا على أن تحافظ على استقلالك؟**

تلك المعضلة التي نريد نحن حلها لأنفسنا، بصرف النظر عن المؤسسات العالمية القائمة، لأننا نريد أن نعمل لمصلحتنا، وليس لمصلحة جهة ممولة، بل لمصلحة أمة كاملة.

(بعد قليل أعطي مثال على العمل لمصلحة حكومات تمول مراكز أبحاث داخل دول أخرى)

ولكن أولا نضع الآن أقرب تعريف لمؤسسات الفكر، والرأي ربما يناسب حقا ما نريده هو أن تكون:

(مؤسسات للبحث، والتحليل تنتج الأبحاث، والتحليلات، والتوصيات التي تمكن لصناع القرار، والحركيين، وعامة المسلمين، اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن قضايا السياسة العامة بناءا عليها، وأن يكون منها ما يتولى أعمال الدعوة، وكسب التأييد محليا، وعالميا نحو قضايا معينة).

كما سنبين مهام تلك النوعية من المؤسسات، وتقديم بعضها مهام أكاديمية، بأن تأسس بها معاهد تعليمية لتنشئة باحثين جدد.

(والتفاصيل سوف نوضحها في طبيعة المهام والوسائل).

بهذا التعريف يتضح لنا أنه غالبا ما تعمل هذه المؤسسات، بوصفها جسور المعرفة بين المجتمعات

الأكاديمية، ومجتمع صانعي القرار السياسي، والمتأثرين بتلك القرارات، وهم عوام الناس.

إنهم يسعون إلى خدمة المصلحة العامة، كأصوات مستقلة تترجم أبحاثها العملية المتصلة بالواقع، والحدث الذي يحتاج إليه صانعي القرار، والجمهور إلى لغة، وشكل مفهوم، ومدرك، وموثوق به، ويمكن الوصول إليه بالنسبة لواضعي السياسات والجمهور، ولتنتبه إلى شروط ما تقدمه أنه متصل بالواقع، وأنه مفهوم للمستفيدين به، وأنه موثوق به.

كما كانت كذلك تلك المؤسسات مأوى للشخصيات العامة، التي لم يكن لديها مناصب، ولا مكاتب تؤويها، وكانت تنظم لهم مؤتمرات، وتستضيفهم في مناسباتها، وتنشر لهم، وتجهز كثير من الكوادر لمناصب حكومية قادمة، وتوفر أحيانا أرض محايدة لتسيير بعض الأمور، واللقاءات الدبلوماسية الغير رسمية، وكل هذا يمكن أن يكون من مهام مؤسسات الفكر الإسلامية، بأن يكون لها دور في الإصلاح بين الحركات الإسلامية، وإعداد كوادر قيادية، وليس من الضروري أن تكون من منظمتها، أو من حركتها، أو أن تكون ضمن حزب، أو جماعة معينه، أو تعمل لدى المؤسسة ، وهذه الحيادية العلمية، هي التي تصنع واقع علمي بعيد عن (الشللية) لا يخدم سوى مصلحة الأمة، ويوحد هدفها.

إذا لم نستطع أن نحقق هذا بنسبة مئة بالمائة لنكون واقعيين، فلنحققه بأعلى نسبة ممكنه، ولكننا الآن بعيدين عنه بنسبة تكفي لسحقنا جميعا للأسف!

ولكن هنا نعود للسؤال الذي طرحناه قبل قليل.....

حرية التمويل سبب للاستقلال أم سبب لعدم الاستقلال؟

قبل أن نترك كلام جيمس عن حرية التمويل العالمي، والاستقلال، فهنا درس لابد لنا من تعلمه كذلك لندرك حقيقة فكرة الاستقلال، جيمس يزعم أن حرية التمويل العالمي، أو المحلي شرط من شروط الاستقلال في كتابه الأخير الذي نشر بواسطة (Brookings Institution Press) التابع لمعهد بروكينغز، فلنتخذ معهد

بروكينغز مثالا على جدل إذا ما كانت حرية التمويل كافيا للاستقلال فعلا، أم لا؟

أم أنه أحيانا تكون حرية تلقي الأموال في حد ذاتها، هي سبب عدم الاستقلال؟

بروكينغز من المتهمين بتأثير التمويل العالمي على استقلاليته، وقد أثيرت هذه القضية إعلاميا عام ٢٠١٤، في نيويورك تايمز في مقال عنوانه (الدول الأجنبية تشتري نفوذا في مؤسسات الفكر، والرأي الأمريكية).

وهو بالأصل كتب ليتحدث عن اتفاقية تخص النرويج، والولايات المتحدة، ولكنه تطرق لنفوذ قطر، والإمارات في كتابة تقارير كل من معهد (Brookings & CSIS)، ومنافستهم للسيطرة على الرأي العام، والسياسي في الولايات المتحدة كل في جانب فريقه، قطر تروج لنظام الإخوان، والإمارات تروج للأنظمة العسكرية، وانقلاباتها، وكل منهم يحاول الإنفاق على تلك المراكز لكي يثبت قوته، وفكرته، ويعطي أمثلة على رضوخ تلك المراكز في بعض شهاداتها، وتقاريرها، ويستعرض شهادات بعض الباحثين بها، وبعضهم قدم استقالته في مواقف، مثل الانقلاب في مصر، وغيرها لمنعه من تقديم شهادته كاملة في الكونغرس، باسم المعهد.

في المقال ورد عن جوزيف ساندلر، وهو محام وخبير في القانون الذي يحكم جماعات الضغط على الحكومات الأجنبية، أن مراكز الأبحاث أو ما يعرف بال (Think Tanks) بمظهره الحيادي الأكاديمي، والموضوعي قد افتضح، الأمر يشمل مراكز البحوث الأكثر نفوذا في واشنطن، بما في ذلك معهد بروكينغز، مركز الدراسات الإستراتيجية، والدولية (CSIS)، والمجلس الأطلسي (Atlantic Council).

كل من هؤلاء يعد متلقي أساسي للأموال من الخارج، ويقوم بإنتاج أوراق السياسات، واستضافة المنتديات، وتنظيم جلسات إعلامية خاصة لكبار موظفي حكومة الولايات المتحدة، والتي تتماشى عادة مع جداول أعمال الحكومات الأجنبية.

معظم الأموال تأتي من البلدان في أوروبا، والشرق الأوسط، ومناطق أخرى في آسيا، ولا سيما من الدول المنتجة للنفط مثل دولة الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والنرويج، ويتخذ أشكالا عديدة، فالإمارات العربية

المتحدة، داعما رئيسيا لمركز الدراسات الإستراتيجية، والدولية، وقد تبرعت بمليون دولار، للمقر الجديد للمركز.

أما قطر الدولة الصغيرة، ولكن الغنية، اتفقت على تقديم تبرعات تصل إلى (١٤) مليون دولار لمعهد بروكينغز، مما ساعد على دعمه في قطر، ومشروع بشأن علاقات الولايات المتحدة مع العالم الإسلامي.

ويقول بعض العلماء أن التبرعات قادت لاتفاقات ضمنية، إلى أن المجموعات البحثية تمتنع عن انتقاد الحكومات المانحة.

وقد قال سليم علي: (الذي شغل منصب زميل زائر في مركز بروكينغز الدوحة في قطر) "يجب أن يعلموا أنهم لا يحصلون على القصة الكاملة، إذا كان عضوا في الكونغرس يستخدم تقارير بروكينغز، وقال أنه خلال مقابلته للتقدم إلى تلك الوظيفة، قد تم إبلاغه أنه لا يمكنه اتخاذ مواقف حاسمة ضد الحكومة القطرية في الأوراق، وأضاف أنهم لا يضعون قصة كاذبة، ولكنها لا تكون كاملة".

وفي صيف العام (٢٠١٣)، عندما عزل الجيش المصري الرئيس المنتخب د. محمد مرسي قسرا من الحكم، أدركت ميشيل دن، رئيس مركز المجلس الأطلسي للشرق الأوسط، أن هناك حدود لاستقلالها البحثي بعد أن وقعت على العريضة، وأدلت بشهادتها أمام لجنة العلاقات الخارجية في مجلس الشيوخ في الولايات المتحدة لوقف المساعدات العسكرية لمصر، وقد سمت ما حدث فيها انقلاب عسكري

اتصل بهاء الحريري بالمجلس الأطلسي ليشتكي (المجلس الأطلسي هو الذي أنشأ مركز رفيق الحريري للشرق الأوسط أي أنهم كيان واحد، ويحمل المركز اسم رئيس الوزراء اللبناني الراحل رفيق الحريري، الذي تعرض للاغتيال في العام (2005)، وبهاء الحريري هو الابن الأكبر لرفيق الحريري)

بعد شكواه رفضت دن التعليق على الأمر، وبعد أربعة أشهر استقالت من المركز.

ذكر المقال أكثر من موقف مشابه لعلماء شكوا عدم قدرتهم على كتابة تقارير كاملة، أو الإدلاء بتصريحات إعلامية ناقدة لدول ينتمي لها أفراد متبرعين، مثل ما ذكر عن موقف وقف دعم أحد المتبرعين لمعهد

بروكينغز معروف بعلاقته بالحكومة التركية، بعد نقد أحد العلماء لها.

ويقول المقال عن قطر، والإمارات أنهما تستضيفان أكبر قدر من القواعد العسكرية الأمريكية، ويرون استمرار الوجود العسكري الأميركي أمرا أساسيا للأمن القومي الخاص بهما، وهما أيضا في معركة مع بعضهما البعض لتشكيل الرأي العام الغربي.

قطر التي تدافع وتجادل عن نموذج الإسلام السياسي الخاص بالإخوان المسلمين، هي أفضل أمل في العالم العربي للديمقراطية.

أما دولة الإمارات العربية المتحدة، فهي تسعى لإقناع صانعي السياسة الأمريكية أن جماعة الإخوان المسلمين، تشكل تهديدا خطيرا للاستقرار في المنطقة.

أهمية جدل الاستقلال قبل إنشاء مؤسسة إسلامية للفكر والرأي؟

بما أن هدف هذه الورقة هو مساعدة مجموعات الباحثين المسلمين، على إنشاء مثل هذه المؤسسات من أجل تغيير واقع الأمة، فكان لابد من التوعية أولا بأن الاستقلال لا يعني الاستقلال عن الحكومات الرسمية، لأنه في حالتنا هذا أمر بديهي، حيث أن اغلب المجموعات المقصودة هنا لن تدعمها حكومات رسمية في واقعنا الحالي، بل أن أغلبها في الأصل سيجعل الهدف الأول له، هو كيفية إسقاط تلك الحكومات الطاغية، وغير الشرعية.

ولكنها في أغلبها كذلك، سوف تقع في **خطأ استقطاب حكومات أخرى،** لا تختلف كثيرا عن الحكومات التي تريد إسقاطها، سواء بسبب تحيزات حزبية، أو بسبب التمويل، ولهذا أتينا بدراسة الحالة التي ذكرت قبل قليل. في النهاية قد تجد مؤسسة الفكر، والرأي الإسلامية نفسها قد تحولت إلى مروج إعلانات لأنظمة أخرى، حتى وإن خرجت بتوصيات جدية نافعة، فإنها لن تكون نافعة للمسلمين، وعزهم، واستقلالهم عن أعدائهم، ولكن

نافعة لمن يدعمها من حكومات، أو أحزاب، وفي هذه الحالة علينا كأفراد من عامة المسلمين، أو مجموعات متحركة ألا تتحرك بناءا على توصيات تلك المؤسسات، وأن تتم معاملتها كبروكينغز، وغيرها من المؤسسات المعروفة، نقرأ أبحاثهم، وتوصياتهم للاطلاع عليها فقط، والتحليل لهم، وليس لأخذ التحليل منهم.

وبالطبع يرى الكثيرون الآن، بعد قراءة هذه السطور، أن الأمر الآن أصبح مستحيلا!

ولكن بالطبع لا، فعلى الباحث أن يحدد هدفه، فإذا كان الهدف هو تحقيق مصالح حزب، أو جماعة، أو تنظيم، ويستطع هذا التنظيم، أو الحزب تقديم الدعم المادي الكافي لهذا النشاط، فإذن ليس ثمة إشكال على هذا المركز، ولكنه ليس مركز إسلامي، بل هو حزبي.

أما المركز الإسلامي، فهو لا يخدم إلا المسلمين، وتوصياته نافعة لكل جهة مسلمة متحركة، ولا تضرها، ولهذا يجب أن يكون تمويله من مؤسسيه إن أمكن، أو من ذاته (منتجاته، وهذا ما سوف نوضحه لاحقا)، أو من عامة المسلمين الغير حزبيين، والمختلفين في الآراء، والتوجهات، وطبيعة التحرك، يريدون حقيقة تنفعهم، ويتحركون بناءا عليها.

أزمة المعلومات والعولمة في نسخة المؤسسات الحالية

هناك مشكلة أخرى تخص تعريف مراكز الأبحاث، ألا وهي الدور الحقيقي لهذه المراكز ، فالقضية ليست هي مجرد جمع المعلومات، إذ أن المشكلة في عصرنا الحالي تحديدا، ليست فقر المعلومات، ولا البحث عنها، بل على العكس تماما، إذ أن المشكلة في هذا العصر، هي كثرة المعلومات، وتوافر العديد منها، وهذا يشتت الجهود، والأفكار، ويحول هذه المعلومات الكثيرة، إلى عمل كثير، يحتاج إلى التحليل، والرصد، والنصح للخطوات التي يجب أن تتبع بناءا عليها، وهذا ما يقوم به المحللون بما لديهم من معلومات، ففي حالة تزييف هذه المعلومات للمحللين، والباحثين، أو لمن يعملون لصالحهم، فإنهم يصبحون أضحوكة في تحليلاتهم، إذ

أنها متوفرة بالفعل، ويعلمها غيرهم، وليست سرا في الغالب، غير أن تحليل المعلومة المزيفة، أو المزينة للواقع، واتخاذ خطوات بناءا عليها، يؤدي حتما لخطوات مخالفة لما يجب أن يتبع، خاصة لو أن الذين توجه إليهم خطواتك، وتوصياتك ليسوا فقط نخبتك، أو حكومتك المغلقة، إنما مجموعات متفرقة، كما في الحالة التي نؤسس لها في ورقتنا، ففي حالة الدول تستطع مؤسسات البحث إن ضللت عامة الناس، أن تعطي حقائق لحكوماتها، ولكن في حالة أننا نؤسس مؤسسة بحثية تحلل واقع، وتقدم توصيات للتحرك لمجموعات لا يوجد اتصال مباشر بينها وبينهم، فيجب هنا أن تكون التوعية بالواقع، وتحليله، والإرشادات التي تقدم في أعلى درجات الدقة، إذ أن المعلومات المتاحة سوف تكون كثيرة جدا، ولكن المبني منها على أداء علمي، ومهني لابد أن تأتي من تلك المؤسسات، التي سوف تعرفها تلك المجموعات فيما بعد بصفة الدقة، والعلم، والمهنية، وتثق بها.

تأثير العولمة، وزيادة الطلب على إجابات سياسية لطائفة كبيرة من القضايا السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية في العالم وضعت مراكز البحث في موقف حرج كباحثين، ومستشارين سياسيين.

التأثير الإجمالي للعولمة، جعل مؤسسات الرأي أكثر أهمية لصانعي القرار، وعزز المكانة الفريدة لهذه المؤسسات تحديدا في الولايات المتحدة.

العولمة بلا شك هي أحد الأسباب، والاتجاهات القوية، والأكثر عمقا، التي تشكل، وتدفع باستمرار تدفق التكنولوجيا، والموارد، والمعرفة، والقيم، والأفكار، والأشخاص.

وقد أدت العولمة، ونمو الاقتصاد القائم على المعرفة، إلى المنافسة بين المؤسسات القائمة على المعرفة في جميع أنحاء العالم، على أفضل الأفكار، والأشخاص المناسبين لها.

وقد وجهت التكنولوجيات الجديدة الملعب العالمي بطريقة تشكل تحدي للسلطة القائمة، والمؤسسات النخبوية حول العالم.

في حين أن الإنترنت يسهل نشر المعلومات، ويسمح لمزيد من المنافسة بين مؤسسات الفكر، والرأي، فإن

الزيادة الهائلة في حجم المعرفة المتاحة نتيجة له، يجعل الأمر أكثر صعوبة من أجل التحقق منها، وإيجاد المعلومة الجيدة، ونظن نحن كمبتدئين في هذا المجال أن هذه مشكلة نواجهها نحن فقط، ولا يواجها هؤلاء السابقين علينا فيه، ولكن في الواقع هذه مشكلة مطروحة على رأس قائمة التحديات في كل اجتماعات، ومؤتمرات، وكتب، ومحاضرات مؤسسات الفكر، والرأي، والمؤسسات الإعلامية العالمية، والأكثر شهرة، ومكانة في العالم، وكذلك هي حاضرة وبقوة، في كل حديث الباحثين، وكتاباتهم ببعض حلول ليست قاطعة، ولا تستطع أن تقضي على المشكلة بنسبة مئة بالمائة، إذ تبقى الحلول كلها محاولة للسيطرة على نقاء المعلومات قدر الإمكان، وتحليل الجيد من الرديء بدون سيطرة كاملة على ذلك.

هذا ما توصل إليه كثير من الباحثين، والإعلاميين، والنقاد، وكذلك الباحثين في ال (Digital Literacy)، ولكن لن نفرد مساحة لآرائهم حول مسألة أبحاث دقة المعلومة هنا، ولعل أن يكون هناك بحث إعلامي آخر لهذا المجال، وإنما فقط هذه هي النتيجة، أنه توجد طرق للتوصل إلى درجة عالية من نقاء المعلومات، ولكن ليس بنسبة مئة بالمائة من نقاء المعلومات، لأنه من العسير التوصل لهذه النسبة من نقاء المعلومة في هذا العصر.

ولكن ماك جين لما تكلم عن العولمة كتحدي، تكلم عنها كذلك كسلاح، وميزة مهمة جدا في سيطرة وتأثير مؤسسات الفكر، والرأي على السياسات العالمية، حيث ذكر أنه توجد سمة تضفي الطابع الوطني على مؤسسات الفكر، والرأي الغربية، وتحديدا الأمريكية، وهي أدوارها لإبراز المصالح الوطنية في الخارج، والحفاظ عليها.

فقد صدرت مؤسسات، ووكالات أمريكية نموذج مؤسسات الفكر، والرأي الأمريكية لتعزيز التقدم في الولايات المتحدة أو النمط الغربي.

في حين يظهر هذا التوجه ميولا غربية واضحة، إلا أن شبكة مؤسسات الفكر ليس من المفترض أنها ظاهرة غربية أصلا.

إنما المفترض أنها شبكة بحثية في جميع أنحاء العالم، تمثل مجموعة واحدة من الجهات الفاعلة في أكبر مجتمع مدني عالمي، وأن مؤسسات الفكر والرأي قد أنشأت الشبكات العابرة للحدود الوطنية الخاصة بها تستخدم هذه الروابط للتعاون، والمشاركة، والحوارات المفتوحة حول الحلول السياسية.

من خلال هذه الشبكات، تتمكن مؤسسات الفكر والرأي من خلق تبادل السياسات المشتركة، التي هي أكثر من مجرد تحليلات سياسات مستقلة منفصلة.

وهكذا، في هذه الشبكات الجديدة، يدعو الباحثون لانتشار الأفكار والممارسات السياسية في نطاق أوسع.

عولمة مؤسسات الفكر، والرأي تشق طريقها، وتطور تبادل مستمر في الأفكار بين الباحثين، وتؤثر على انتشار الأفكار السياسية.

هذا ما يفترض أن تكون عليه أوضاع شبكة مراكز الأبحاث، هنا نذكر هذا ليس لتحليل الوضع الحالي تحديدا، وإنما لأن هذا الوضع هو بالفعل الوضع المنشود، بالنسبة لمجموعة مراكز أبحاث إسلامية، تكون عبارة عن شبكة عالمية عابرة للحدود، توفر المعلومات المتاحة بحسب مواقعها، ويكون بينها تواصل جاد، ويكون لها ميولها الإسلامية، ومصالحها الواضحة التي لا تخضع لقوانين، ولا مصالح أخرى.

يقول جيمس مكجين: في كتابه (Fifth State)

"أن انتشار الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية خلقت الطلب، ووفرت الدعم والمساحة للتوسع العالمي لمؤسسات الفكر، والرأي "

وأنا أقول إنه هكذا انتشار التنظيمات، والقواعد العسكرية الإسلامية المتفرقة، والمجموعات التي تحكم مناطق صغيرة في مختلف أنحاء العالم، أو تسيطر على بعض الأراضي، وتقاتل عليها، خلقت نفس هذه الحاجة، والطلب لمؤسسات الفكر، والرأي الإسلامية.

أنواع مؤسسات الفكر والرأي

قبل أن نفصل في تقسيمات، وأنواع تلك المؤسسات، علينا التنويه بأنه إجمالا تقاس قوة المؤسسة بعدد من الخصائص مثل الوحدة، والمستوى، ومدى شرعيتها، والسيطرة الإعلامية، وغير ذلك.

بينما هي مؤسسة مؤهلة للحكم، والرأي كجهة غير حكومية، إلا أنها بالطبع أقل قوة من المؤسسات الحكومية لجهة التأثير الفعلي في اتخاذ القرار، بالمقارنة مع المنظمات الحكومية الدولية.

وهذا تحدي ليس خاص بمؤسسات الفكر، والرأي، ولكن الاعتماد يكون على احتياج المؤسسات الحكومية لها في حال كثرة المعلومات، وبالطبع فإنا هذه المؤسسات لن تقدم حلول واحدة، ولكنها سوف تقدم رؤى مختلفة في وقت واحد لنفس المشكلة، أو الأزمة، وهذا لا يمثل تشتيت، بل هو المطلوب.

في حالات كثيرة، وخاصة ما نتحدث عنها هنا، لا نقصد أن تكون الجهة الحكومية حكومية بالمعنى الحرفي، ولكن المقصود الجهة صانعة القرار، أو الفاعلة على الأرض، التي تستفيد من تلك المؤسسات.

ولأن هذا الأمر هام جدا، وحجمه، ومتطلباته في ظل حجم المعلومات، والأحداث كبير جدا، فلابد أن تقسم تلك المراكز إلى أدوار، وتخصصات، ولا يجمع مركز واحد، أو مؤسسة بحثية واحدة كل الأدوار، والتخصصات، وهذا ما يحدث الآن في كثير من الأحيان في أوربا، وأمريكا، حيث تتخصص المراكز، وتقسم إلى فئات.

بعض الباحثين مثل كينت ويفر قسموا المراكز الحالية إلى ثلاثة فئات:

-جامعات بدون طلاب.

-باحثون.

-مراكز تأييد.

- الجامعات بدون طلاب

هي نوع يضم الأكاديميين، ويعتمد بنسبة كبيرة على التمويل الخاص، وتصدر دراساتها في المقام الأول في كتب، وهي في هذا تختلف عن الجامعات، حيث لا تصدر هذه الأبحاث من اجل البحث في حد ذاته، (حيث أن تعليم المنهج البحثي هي مهمة الجامعة)، ولكنها تصدر هذه الأبحاث في نفس هيئة أبحاث الجامعات، ومن خلال الأكاديميين، ولكن من أجل التأثير في الشأن السياسي، والاقتصادي فعليا، وليس البحث بهدف البحث أو التعليم.

ولهذا تجدهم يصدرون مؤلفات مهمة في الشأن العام، ويروجون لها، ويتواصلون بشأنها مع الإعلام للترويج لها، بعكس ما تهتم به الجامعات بشأن إصداراتها، ويحرصون على أن تكون إصداراتهم ممكنة التداول، وليست خاصة بمكتباتهم مثلا.

- المراكز التي تقوم على الباحثين

فهي تشبه فئة (الجامعات بدون طلاب)، من ناحية اعتمادها بنسبة كبيرة على الأكاديمية، والتحليل الموضوعي، ولكن جدول أعمال أبحاثهم يحدد من قبل المؤسسات الحكومية، التي تتعاقد مع هؤلاء الباحثين على دراساتهم، وإصداراتهم، بخلاف فئة (الجامعات بدون طلاب)، فعادة ما تكون قصيرة، وليست على هيئة كتب، وإنما تقارير قصيرة موجهة إلى المؤسسة الحكومية، التي بادرت بالتعاقد على التقرير أو البحث، وكثير من تقارير، وأبحاث هذه الفئة تكون غير متوفرة للعامة، وغير معلن عنها.

- مراكز الدعوة وكسب التأييد

تختلف هذه الفئة عن الفئتين السابقتين في أمور كثيرة، ولكن هذا التقسيم فقط من باب التعريف عن طريق التقسيم، ولكن إذا ما تحدثنا عن أنواع مؤسسات الفكر، والرأي، فربما يكون لهذا تقسيمات من نوع آخر.

يمكن تصنيف مراكز الأبحاث بأكثر من طريقة، سواء من خلال طريقة تمويلها، أو من خلال استراتيجيتها، وهذا يجعل منها أنواع كثيرة جدا، فقد صنفها ماكجين في كتابه الأخير (Fifth state) بالتمويل،

والاستراتيجية إلى سبعة أنواع:

-مستقلة.

-شبه مستقلة.

-تابعة للجامعات.

-التابعة لحزب سياسي.

-التابعة للحكومات.

-شبه حكومية.

-مؤسسة ربحية.

- المؤسسات المستقلة

تحمي استقلالها من أي جهة مانحة، ومن حكومة بلادها، ولذلك يتم فرض بعض القيود على مجالات البحوث التي تنتهجها، والمواقف التي تتخذها، فيما يتعلق بالقضايا السياسية.

ودائما ما يشار إلى مؤسستي هيرتاج، وكارنيغي على أنهما من هذا النوع.

إلا أن الاستقلال لا يدل بالضرورة على الموضوعية، أو عدم التحزب، فهو قد يكون فقط خيار إستراتيجي، ولا يهدف إلى عدم التحزب.

- الشبه مستقلة

هي مستقلة عن الحكومة، ولكنها ليست مستقلة عن مصلحة الممولين، أو تحديدا التعاقدات التي توفر لها أغلب التمويلات، فتجدها تؤثر بشكل كبير على عملها، وإنتاجها.

- المؤسسات التابعة للجامعات

تقع تحت إدارة، وهيكلة مؤسسات تعليمية جامعية، وهذا يجعلها قادرة على الاستفادة من مميزات المناخ الأكاديمي، والموارد الهائلة التي توفرها الجامعات، مثل معهد هوفر، وجامعة ستاند فورد في كاليفورنيا.

- المؤسسات الحزبية أو التابعة للأحزاب

فهي لها علاقة، وروابط رسمية، وعلنية بحزب معين، مثل

(Progressive Policy Inst)، الذراع السياسي للحزب الديمقراطي.

- المؤسسات الحكومية أو التابعة للحكومات

هي جزء من الهيكل الرسمي للحكومة، وبالتالي فهي تحت سلطتها، مثل خدمة أبحاث الكونغرس (CRS)، التي تقع تحت اختصاص الكونغرس الأمريكي، ويعمل موظفوها بشكل حصري لأعضاء الكونغرس، لتقديم الأبحاث السرية للسياسات العامة، والتحليلات في جميع مراحل العملية التشريعية.

- الشبه حكومية

هي مؤسسات تتعاقد معها الحكومة، للقيام بأعمال بحثية لصالحها، ولكنها ليست جزء من هيكل الحكومة الرسمي.

- المؤسسات الفكرية الربحية

هي أشبه بالشركات الاستشارية في سوق الأعمال، وتستجيب لطلبات العملاء مقابل المال، وعادة ما تميل إلى البعد عن السياسة الخالصة، التي تحتلها سائر مؤسسات الفكر الأخرى، مثل معهد ماكينزي.

وفي الغالب لم يعد يوجد مؤسسة تحمل تصنيف من هذه التصنيفات بشكل خالص، بل غالبا ما تجمع المؤسسة بين صفتين أو أكثر، بمعنى أنه قد توجد مؤسسة أكاديمية، وفي نفس الوقت شبه حكومية، أو حزبية، وتسعى للربح (الخ،) فليس شرطا، ومن الصعب حاليا، أن تحتفظ المؤسسات بصفة واحدة من هذه التصنيفات، فمجال الأعمال أصبح واسع، ولا يقيدها شيء يجعلها ملتزمة بتصنيفها، اللهم إلا المؤسسات الحكومية الخالصة، فهي تكون مقيدة بعض الشيء.

هيكلة مؤسسات الفكر والرأي

من ناحية الهيكلة، وأساليب التشغيل، والأنماط الوظيفية، يتفق جيمس مكين مع كينت ويفر من معهد بروكينغز على أن مؤسسات الفكر، والرأي بشكل عام قد تكون على ثلاث فئات:

-مؤسسات أكاديمية.

-مؤسسات أجيرة (تعمل بالتعاقد).

-مؤسسات الدعوة، وكسب التأييد.

-الفئة الأولى: (المؤسسات الأكاديمية).

والتي يطلق عليها جامعات بدون طلاب، توظف موظفين من ذوي المؤهلات الأكاديمية القوية، وهي تركز على مجموعة واسعة من القضايا، والسعي لتغييرات طويلة الأمد في التوجهات السياسية، ومؤسسات مثل (- Hoover - AEI-CFR) يمكن القول أنهم ضمن هذا النوع من البناء الوظيفي.

-الفئة الثانية: (المؤسسات الأجيرة).

وهي المؤسسات التي تقدم أبحاثها بناءا على عقود، وغالبا ما يكون لها علاقات وثيقة ببعض الوكالات الحكومية، وعادة ما يتم تمويلها من قبل تلك الجهات الحكومية، التي تتعاقد معها، وجهات تمويلها غالبا تلعب دورا كبيرا في تحديد جدول أعمال المؤسسة، والموضوعات التي تركز على بحثها، بحسب أهميتها لعملائها، وبالطبع يتعلق التوظيف واختيار الباحثين بتلك الموضوعات، وغالبا ما تكون المنتجات على شكل تقارير، وليست كتب أو مقالات، وتوجه مباشرة لتلك الجهات المتعاقد معها، وأفضل مثالين على هذه المؤسسات هما مؤسستي:

(- RAND-Urban)، وكما أوضحنا من قبل، تميل المؤسسات حديثا إلى أن تتحول إلى فئة هجينة، بين هذه

التصنيفات، حيث تلبي أكثر من احتياج، ويتنوع عملائها، وتمويلها، ولكنها في هذه الحالة، ستضطر كذلك لتنوع البناء الوظيفي، كما سوف نبين في مثال مجلس العلاقات الخارجية (CFR)، وغيره، ولكن أوجه الشبه بين النوعين الأكاديمي، والقائم على التعاقد، هو أن كليهما يميل إلى تعيين المؤهلات الأكاديمية القوية، مثل الحاصلين على شهادة الدكتوراه من الجامعات المرموقة، واستخدام وسائل البحث العلمي الأكاديمي، ووسائل العلوم الاجتماعية، بحيث ينظر إلى أبحاثهم على أنها مبنية على أسس علمية ، وذات مصداقية، ولكن تختلف في البرنامج أو جدول الأعمال، وجهات التمويل، وشكل المنتج النهائي.

ويتم تمويل مؤسسات الفكر، والرأي الأكاديمية، عادة من قبل المؤسسات، والشركات، والأفراد، وعادة ما يتم تعيين جداول أعمالها داخليا، من الأسفل إلى الأعلى، بمعنى أن الباحثون أنفسهم يلعبون دورا هاما في هذا الأمر، وليس الإدارة فقط، وبالطبع للممولين كذلك دور أساسي في عملية وضع جدول الأعمال.

وغالبا تأخذ نتائج البحوث من مؤسسات الفكر، والرأي الأكاديمية شكل الدراسات الأكاديمية، والمقالات الصحفية.

والفرق الجوهري بينها، وبين المؤسسات التي تتعاقد معها الحكومات، هو أن هذه المؤسسات الأجيرة، تعد جدول أعمال مخصوص للجهة الممولة فقط.

-الفئة الثالثة: (مؤسسات الدعوة وكسب التأييد).

فهي تمتلك أيديولوجيات قوية، أو تعمل على إقناع صناع القرار، والجمهور على المدى القصير، وهي مع محاولة الحفاظ على استقلالها تنتمي، وترتبط بمصالح، وتنظيمات، ومجموعات أيديولوجية تنتصر لها، ولا يعود الأمر البحث عن أفضل السياسات.

فهي تهدف إلى الترويج، ونشر الفكر، والرأي مثل الليبرالية، والديمقراطية، وحقوق المرأة، ولكنها تختلف عن المنظمات الحقوقية في طبيعة العمل، وقد تكون حزبيه هدفها خدمة الحزب، والترويج له، ولفكره، مثل (Cato Ins) الليبرالي، أو مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط (POMED)

فمثلا مؤسسة (POMED)، مؤسسة أمريكية تهدف لتمكين الديمقراطية في الشرق الأوسط، و**كذلك إنشاء مراكز كسب التأييد، والتي تخص التنظيمات، فقد تكون لفكرة، أو نظام حكم مختلف.**

وهذه النوعية من مؤسسات الفكر، والرأي مهمتها هي الترويج لرأي، وليس الوصول إلى رأي، وهذا يعني أنها تتحيز لقضية تنشرها، وتنشر العمل بها، ومع هذا فإن طريقة عملها ليست نظرية، فإن ما تقدمه هو البراهين والحجج العملية على صحة المفهوم، أو القضية التي أسس المركز من أجل كسب تأييدها، ولهذا طريقة عملها أشبه بالأنشطة الفعلية، أكثر منها أنشطة بحثيه، والتأثير على سياسات الدول عامة لكي تتوجه لها، والتأثير على الإدارة الأمريكية لكي تلعب هذا الدور، أي مثلا لكي تلعب دور شرطي العالم، أو راعي الديمقراطية، وأن توجه الرأي العام للموافقة على هذا الدور لبلادهم، وتحمل كل عواقبه، ومباركته، كذلك تستطع قيادة الرأي العام الدولي ضد حكومة بلد ما، والتحريض على فرض عقوبات عليه، أو عزل بلد ما، أو على الأقل تقدم بعض مساهمات في ذلك، وتستعين بها الحكومة، والكونغرس في كثير من الأمور، والمعلومات **نظرا لخبرتها في بلاد الشرق الأوسط، وشعبيتها عند الحكومات العربية الموالية للولايات المتحدة، والمنظمات المدنية الليبرالية في البلاد العربية، فقد تكون أحيانا حلقة وصل بين الحكومة الأمريكية، والمجتمع المدني في البلاد العربية،** وتمويلها غالبا يرتبط بالمصالح المشتركة بين ما تروج له، وبين الجهة الممولة.

موظفوها من الحكوميين، والمنتمين للأحزاب السياسية، ولجماعات تتبنى أفكار معينة، وليس الغالب فيها الأكاديميين، ومنتجاتهم غالبا عبارة عن ملخصات، ومنشورات تدعو إلى فكرة معينة، وليست تقارير أو مجلدات.

(تعتبر مؤسستي هيرتاج وهارتلاند، ومركز التقدم الأمريكي CAP يمكن اعتبارهم مؤسسات دعوة لتوجهاتهم).

وحيث أن صناع القرار لا يملكون الوقت الكافي للتنقل بين الكتب المطولة، والمقالات الصحفية التي تغلب عليها المصطلحات العلمية، والنظريات الأكاديمية، فإن الملخصات السياسية الموجزة، التي تبين بوضوح الآثار، والخيارات للسياسات المختلفة، التي وضعتها مؤسسات الفكر، والرأي مثل معهد هارتلاند، ومركز التقدم الأمريكي قد أثبتت جدواها، فإن هذه المنظمات أكثر قدرة على التأثير في السياسات، ونشر المعلومات بين واضعي السياسات من مؤسسات الفكر، والرأي التي تعتمد فقط على الدراسات الأكاديمية، والتي هي أقل عرضة للقراءة من صانعي القرار أصحاب الوقت المحدود، والضيق.

كل من المؤسسات التي تعمل بعقود، والأكاديمية، ومؤسسات الدعوة لها مزايا، وعيوب، أو كل طرق العمل هذه لها تأثيرات ايجابية، وتأثيرات سلبية، لأننا كما بينا من قبل، أنه حديثا قد تخلط بعض المؤسسات بين طرق العمل هذه داخل المؤسسة الواحدة، فالأكاديمية تؤكد الموضوعية العلمية، وقوة الخلفية العلمية لموظفيها، في حين لا يفضل صناع القرار نوع هذا المنتج، أثناء تقييمهم لحدث معين يريدون أخذ القرار فيه، وإنما ربما فضلوه في أوقات أخرى.

وتكون الأفضلية للمؤسسات التي تتعاقد معها الحكومة على الأكاديمية، في ملائمة منتجها لصناع القرار وقت احتياجهم له، حيث توجز لهم بعبارات محددة إلى حد ما، الأسئلة التي يريدون الإجابة عليها.

والمشكلة بين هذه المؤسسات، وبين عملائها، تكون في التباين بين الأهداف الموضوعية للباحثين، وبين تفضيلات العملاء، خاصة إذا كان الباحثون يعتمدون بشكل كبير على عميل معين، فإن العميل كثيرا ما يحاول التأثير على النتائج النهائية، أو يرفض أحيانا نشر النتائج التي لا تلتزم بأولوياته، واختياراته، وتفضيلاته.

فمثلا كلفت الوكالة الأمريكية للتنمية (USAID)، مؤسسة فكرية أمريكية، ومؤسسة أخرى في جنوب أفريقيا في عام (١٩٩٥)، كلفتهما بإجراء بحث مشترك، لتقييم تأثير برامجها على المجتمع المدني بعد الفصل العنصري، وكشفت أحد استنتاجات الدراسات، أن الوكالة الأمريكية للتنمية، أذعنت كثيرا لحزب المؤتمر

الوطني الأفريقي، الحاكم في جنوب أفريقيا، مما أدى إلى توقف نمو المجتمع المدني، والتعددية في جنوب أفريقيا.

وأدى ذلك، إلى رفض الوكالة الأمريكية للتنمية نشر الدراسة، حتى يتم حذف ذلك الاستنتاج منها، فهي الراعي للبحث، وهي العميل.

تنقسم جداول أعمال مؤسسات الفكر، والرأي بأنواعها إلى:

حشد، وتنظيم على المدى القصير، وآخر على المدى الطويل، الحشد، والعمل على المدى القصير، أجندته تتجسد في المشاركات في البرامج الحوارية التلفزيونية، وكتابة افتتاحيات، أو أعمدة منتظمة في الصحف، والمجلات، ورعاية مجموعة متنوعة واسعة من الاجتماعات، والندوات، والمؤتمرات، والشهادات أمام لجان الكونغرس، والمشاركة في عضوية اللجان الاستشارية لحدث ما، وتوفير مصادر للمعلومات لموظفي الكونغرس.

أما الأعمال طويلة الأمد، فهي المقالات الكبيرة التي لا تكتب بصفة دورية، وإنما تكتب كتقارير لحدث ما، أو تحليل علمي مدروس على مجموعة متنوعة من القضايا، أو إصدار الكتب، والأبحاث، وتأدية دور القنوات، التي تتم من خلالها أبحاث أساسية في الجامعات.

الذي ساعد في صنع سياسات تحسين موارد البيئة، والطبيعة، مثل (RFF) في جميع أنحاء العالم، من خلال أبحاث موضوعية في العلوم الاجتماعية على أعلى مستوى، تتم من خلال مجلة تصدر من سنة (١٩٥٩)، بجانب المؤتمرات، والكتب، والأبحاث، وغير ذلك، فهي خطة طويلة الأمد، ولكن كانت مثمرة، ومؤثرة.

دراسات حالات نجاح مؤسسات الفكر والرأي

مجلس شيكاغو للشؤون العالمية

عندما تولى ميكل بوتون منصب رئيس مجلس شيكاغو للشؤون العالمية، في عام (٢٠٠١) قال: "أنه يعلم أنه كان تحديا كبيرا أمامه، فقد كان المركز واحدا من مؤسسات الفكر، والرأي في السياسة الخارجية خارج واشنطن (كان البعض يعتبر هذا الموقع نقطة ضعف)، ولكنه أصبح بشكل ملحوظ، ومتزايد معروف عنه أنه يركز على الداخل، وعلى الصعيد الإقليمي، على الرغم من نجاحه في استقصاء الرأي الذي يعقد كل سنتين للرأي العام الأمريكي بشأن القضايا العالمية".

كانت تواجه المركز مشكلات في التمويل، لأن التمويل يأتي بحجم القضايا التي يقوم عليها المركز، وحجم الحاجة إليها.

سرعان ما أطلق بوتون عملية التخطيط الإستراتيجي، التي تنطوي على مجلس شيكاغو، والموظفين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتشمل دورا للاستشارات من قبل شركة ماكينزي الخاصة.

كان السؤال الأهم على الطاولة، هو كيفية تحويل هوية مجلس شيكاغو، من منتدى نخبوي محلي لمناقشة الأفكار، إلى مولد فكر جديد، لإجراء مناقشات وطنية حول الشؤون العالمية، والتي تمكنه من الاستفادة من موقعه الإستراتيجي في الغرب الأوسط؟

لاحظ بوتون أنه في هذا اليوم، وهذا العصر، لا يمكن أن تكون فعالا كمنظمة، إلا إذا كنت تنتج رأسمال فكري، حيث أنك تحتاج على حد سواء للعرض، والإنتاج.

الخطة الإستراتيجية، التي تمت الموافقة عليها في نهاية المطاف من قبل المجلس، في عام (٢٠٠٥) هي إعادة النظر في الجوهر الأساسي للمنظمة، وما هي مهمتها؟

حيث وضعت سلسلة من الأهداف الطموحة، والانجازات على مدى الخمس سنوات التالية.

التركيز في الإستراتيجية الجديدة، كانت فكرة تمييز المركز على أنه يؤسس سياسات على مستوى محلي، ووطني على حد سواء، ونتيجة لعملية التخطيط، بدأ مجلس شيكاغو بتخصيص نصف تمويله للمشاريع العالمية، والوطنية.

من المهام الرئيسية التي قام بها مجلس شيكاغو على سبيل المثال، كان التركيز على السياسة الغذائية، وهي مصدر قلق كبير، كما ركز أيضا على المسلمين في الولايات المتحدة.

حجم التركيز على القضية الغذائية، حول إنتاج المؤسسة بشأنها، من إنتاج أبحاث لقضية محلية، إلى إنتاج أبحاث لقضية عالمية، فلم يعد يحل أو يناقش مشكلة الغذاء داخل الولايات المتحدة فقط.

حيث لقي كل من القضيتين في البداية اهتمام وطني، وعالمي واسع، نظرا لأنه تعامل مع القضايا ذات الأهمية الوطنية، والعالمية أيضا، أصبح مجلس شيكاغو بعد اهتمامه بقضية الغذاء هذه فقط، يقود العالم فيها، وليس الولايات المتحدة فقط، وبالطبع يقود العالم لصالح الولايات المتحدة، وأصبح يعمل مجلس شيكاغو للشؤون العالمية على تحديد الفرص المتاحة، لقيادة الولايات المتحدة، في تعزيز الأمن الغذائي العالمي، والتغذية، والتخفيف من حدة الفقر من خلال التنمية الزراعية.

توفر التقارير الناتجة من نتائج فريق عمل المركز، وتوصياته، توجيهات لأصحاب المصلحة من القطاعين العام، والخاص، وقطاع المنظمات غير الحكومية، حول كيفية إيجاد حلول مبتكرة لتحديات الأمن الغذائي العالمي.

لو استعرضت التقارير العالمية حول الغذاء، وسياساته، وأمنه، واقتصاده، فستجد كثير مما يعتمد عليه العالم في المعلومات، والتوجيهات التي تخص هذا الباب، حتى إعلاميا صادرة عن هذا المركز، وهذا يسهل مهمته في توجيه عالمي، وليس فقط داخل الولايات المتحدة.

هذا فقط مثال يذكرنا بفشل سلطات الحركات الإسلامية، حين تولت الحكم في بعض الدول، بعد ثورات الربيع

العربي، وكيف كانت عدم قدرتها على إدارة شؤون بلادها، إحدى الثغرات، التي استطاع منها أعدائها النيل منها.

فلو أن لدينا عدة مراكز، وكل مركز ركز على قضيتين فقط، أو حتى قضية واحدة بهذا الشكل العلمي المجرد، وتوفرت له الأموال، التي ضاعت على ما أضر بالمسلمين أكثر مما نفعهم، لاستطاع أن يقود العالم في هذا الباب، ويؤثر فيه خلال سنوات معدودة.

وبالفعل وجد مجلس شيكاغو أن عملية التخطيط هذه حولت المؤسسة تماما، وارتفعت إيراداتها من (٤. 8) مليون دولار، إلى)٧. ٣) مليون دولار في خمس سنوات، قفز الحضور في برامجها بأكثر من (50%)، وزادت عضويته بنسبة (49%)، وكذلك فرق العمل التابعة له، والدراسات تلقت الاهتمام القومي الذي وضع مجلس شيكاغو كقوة رئيسية، في مناقشات السياسات الدولية.

فقط من خلال توصله إلى وضوح رسالته كمؤسسة، ووضع أهداف طموحة، ولكن يمكن الوصول إليها، كان مجلس شيكاغو قادر على البحث لنفسه عن دور جديد في النقاش العام، ويكون له كل من التأثير المحلي، والوطني حول القضايا التابعة لتخصص، واهتمام أعضائه.

ويمكنكم العودة بالتفصيل إلى حالة، وتاريخ مركز شيكاغو مع قضية الأمن الغذائي، لمعرفة تفاصيل كيف سار الأمر.

ولكن بمناسبة الحديث عن مركز شيكاغو، واعتباره حاليا مرجعا عالميا في قضية الأمن الغذائي، أود لفت الانتباه لأمر مهم جدا، وهو خطأ التركيز على بلد معين،أكثر من البحث في القضية ذاتها، فالكثير من الباحثين أو الذين يرجى منهم أن يكونوا باحثين مستقبليين، في مراكز الأبحاث إن وجدت، يركزون على خصوصيات بلادهم، أكثر من بحثهم القضايا كقضايا في حد ذاتها، ولا يدركون أن القضايا اكبر كثيرا من بلادهم، وهذا ليس لأنهم ينقصهم العلم، أو المعلومات الكافية، ولكن المشكلة هي أن تركيزهم منصب على البلد، ومحدود فيها، ولا يدركون أنها شيء محدود في القضية التي يناقشونها، أو يبحثون عن حل فيها.

ففي المناقشات الدولية، كل دولة هي حالة واحدة، من ظاهرة كبيرة فيها (٢٠٠) دولة، لديها سياقات أخرى معقدة لابد أن ينظر إليها، ولهذا فالباحث الذي يهدف أن يكون على مستوى دولي، لابد أن يغير تركيزه ليشمل جميع أنحاء البلاد، وأن تكون معلوماتك مفيدة لمجتمع أكبر، لأنك أمة إسلامية، ولست دولة محدودة بمشاكل داخلية.

إيمي جافي تفكر خارج الصندوق

عندما أرادت إيمي جافي زميلة، ومدير منتدى الطاقة في معهد جيمس بيكر، التأثير على طريقة تناول صناع القرار لمحادثات الطاقة، لجأت إلى حليف غير متوقع، كما يحدث في العادة، سواء أعضاء الكونغرس، أو الحكومة، أو حزب سياسي، أو حتى الضغط من خلال وسائل الإعلام لفرض رؤيتها، كما تفعل بعض مراكز الأبحاث أو (AAA) الباحثون، إنما لجأت إلى جمعية السيارات الأمريكية.

هذا بعد أن كتبت تقارير عديدة، وكتابين وعقدت جلسات في الكونغرس، ومقالات في صحف وطنية، عادت منها بخيبة أمل كبيرة، من أن يجد ما تدعو إليه، أو تعارضه صدى، أو أن تكون هذه الوسائل التقليدية نافعة في حالة مثل هذه، كالتغيير السياسي في سياسات الطاقة، لذلك قررت أن تأخذ بحثها مباشرة إلى الناس، الذين وضعوا السياسيين في مواقعهم في المقام الأول، ويؤثر عليهم هذا الأمر بشكل مباشر.

حيث أن جمعية السيارات الأمريكية، منظمة جماهيرية من أصحاب السيارات، الذين ينبغي أن يشعروا بالقلق إزاء ارتفاع أسعار البنزين، واعتماد البلاد على إمدادات النفط التقليدية، بالطبع وجد الأمر عندهم صدى، واهتمام كبير، وسرعان ما وجدت نفسها تتحدث في اجتماعات الجمعية في جميع أنحاء البلاد، وتكتب مقالات في المجلات، والمدونات على نطاق واسع، نقلت البحوث السياسية كلها التي عادة ما قدمت للنخب السياسية، وتكون مخصصة لهم، لعامة الناس الذين يملكون سيارات، ويهتمون بأسعار الوقود، وبسبب احتياجهم

للاهتمام بالأمر، ولأنها اختارت المكان المناسب، استطاعت ترويج هذا العمل النخبوي ليصبح أمرا عاما تثقف به كل هؤلاء العوام، الذين يعنيهم الأمر، وفهموا حجم خطورة سياسة الحكومة، في تناول أمور الطاقة وأصبحوا وسيلة ضغط على الحكومة.

لن نبالغ بالقول بأن هذا الإجراء وحده يستطيع إنهاء المشكلة، وتغيير السياسة بشكل مباشر، ولكنه ورقة ضغط، ورفع لمستوى، وقدرة المؤسسة على النقاش، وأخذ رؤيتها بجدية، حيث حدثت حالة تثقيف عامة بالأمر عند من يعنيهم الأمر، ويشكل خطورة عليهم، والآن إيمي لديها ورقة ضغط لا بأس بها، تستطع البدء منها، فهي بذرة تغيير، وهي قصة نجاح تحدث عنها كثيرون من العاملين بالمجال، نظرا لتأثيرها، ولأنها كانت خروج عن المألوف، من إجراءات الباحثين في مؤسسات الفكر، والرأي، فهي ابتكارية نوعا ما.

نجد في تجربة أخرى، اتبع مركز التقدم الأمريكي، والذي تأسس عام (٢٠٠٣)، كبديل ليبرالي لهيرتاج، إستراتيجية مختلطة، والجمع بين التركيز على أولوية النخب السياسية، من خلال البرامج الداخلية المعتادة، والتوجه في نفس الوقت للجماهير العامة، من خلال وسائلها الحديثة، بتوعية جماهيرية عامة كدور إضافي، حاليا بدأت تركز عليه بعض المؤسسات، ولكن هذا المركز، وكذلك مجلس العلاقات الخارجية ممن برزوا مؤخرا في هذا المجال.

في الواقع علينا أن نركز على تجربتهم، وعلى تجربة إيمي جافي، لأن عدد القضايا التي نحتاج فيها إلى تعبئة، وتوعية عوام المسلمين إلى استراتيجياتنا في الوقت الحالي، ربما يفوق عدد القضايا التي نحتاج طرحها إلى خواصهم أو نخبهم، لأننا ليس عندنا عدد كافي في نخبهم، فنحن نحتاج حشد أجيال جديدة لتلك القضايا بالأصل، وفي ظني هذا يتم عن طريق لفت انتباههم أولا بشكل جماهيري، لما يخص حياتهم بشكل مباشر، ثم إلى الأعم بنقل الصورة الأصلية لهم، ومن يتسبب فيها، وكيف تدار عالميا، ثم البدء باقتراح تحركات لهم بعد أن يصبح الأمر متداول بين أيديهم، وألسنتهم يتحدثون به بينهم يوميا، وهذا بنسبة كبيرة فعله مركز التقدم الأمريكي في أمور كثيرة، من خلال مدونته (Thinkprogress)، وصفحاتها على فيسبوك،

وتويتر،وتامبلر، وموقعها الذي يتبع سياسة مختلفة تماما عن سياسة المقالات، والتقارير على موقع المركز نفسه.

فقد خلق من القضايا الأمريكية الداخلية، والدولية الكبيرة، حالة شعبية يوظفها تبعا لما يقود إليه الجماهير، فجعلهم يهتمون بها بما يوافق توجهاته، كما يهتمون بأخبار هوليود ريبورتر، (أشهر صحيفة فنية أمريكية تجمع أخبار الفن والمشاهير)، وصعوبة الأمر بالنسبة لتلك الصحيفة تحديدا، أنها لا تقدم محتوى متنوع، فهي ليست صحيفة بالمعنى الصحفي الذي يقدم كل أبواب الصحافة، فهي لا تقدم إلا موضوعات المراكز البحثية، ولكن في صيغ تناسب الحشد الشعبي.

كذلك استخدم مركز التقدم الأمريكي علاقاته الوثيقة، مع زعماء الحزب الديمقراطي، لتوصيل رسالته، وبنى إستراتيجية تسعى للتأثير على أصحاب النفوذ، ففي عهد إدارة أوباما كان المركز فعالا جدا في تطوير علاقات عمل وثيقة، مع الجماهير الرئيسية داخل السلطة التنفيذية، مما حول منتجاتهم البحثية إلى دليل عملي للإدارة، هذا يعني أن على مؤسسي المراكز تطوير علاقاتهم بالعاملين على الأرض، في كافة البلاد الإسلامية بدءا بالمتفقين معهم، وصولا إلى المختلفين معهم، وعليهم اختيار الأشخاص المناسبين لتأسيس، وتطوير تلك العلاقات، حتى يكون لعملهم، وجهدهم، ونفقاتهم فائدة عملية، حيث أنهم لا قيمة لأبحاثهم مهما كانت ناجحة، إذا لم تصل إلى من ينفذها، وأعني بوصولها ليس فقط العلم بها، ولكن وجود علاقة تحولها من مجرد قراءات، إلى تنفيذ عملي، فهذا الأمر يحتاج إلى تجرد، وشخصيات تناسب تطوير تلك العلاقات، وإن كان لا بأس بمجرد وصولها كعلم أحيانا، ولكن بعضها ربما لا يتم نشره إلا لأشخاص بعينهم، فهنا تحتاج إلى علاقات مباشرة مع التنفيذيين، وأصحاب القرار، والحركيين.

مركز التقدم الأمريكي جمع بين أولوية الوصول إلى صناع القرار، مع إستراتيجية متطورة للوصول إلى الجمهور العام، من خلال مدونته، ومن خلال تويتر، ومن خلال فيسبوك، ففي الواقع أن توقيع أداته الإعلامية (Thinkprogress) أصبح مصدر مستقل للأخبار، والموضوعات الأمريكية الداخلية، والخارجية المهمة

يتابعها أكثر من (700000) على تويتر، غير مشاهدات الفيديو اليومية، وزيارات الموقع، والفيسبوك، وهي تعد بمئات الآلاف، وهي أرقام جيدة جدا لموقع بالأصل يتبع مركز أبحاث، ولا يقدم أخبار للمراهقين، أو الفنانين، أو الغرائب والطرائف، ولا وصفات الطعام، وإنما يتحدث في قضايا سياسية نخبوية، صيغت بشكل مختلف، وهو ليس موقع متنوع كمواقع الأخبار العامة، وإنما هذا هو ما يقدمه فقط.

وبالطبع فإنا استخدامهم لوسائل الاتصال الحديثة، جعل باستطاعتهم تتبع مدى تأثيرهم على صناعة القرار، وتمييزه عن مدى تأثيرهم على عوام الناس، فهذا الأمر يسهل تتبعه من خلال هذه الوسائل، وكذلك صناع القرار الذين يستخدمون وسائل إعلامهم على الإنترنت، يتابعون مدى تأثيرهم عند عوام الناس، وهم يتابعون تأثيرهم على صناع القرار، الذين يراقبون هذه الوسائل، التي أصبحت بدورها وسيلة ضغط لديهم، فإن مدونتهم، وما يتبعها من صفحات على وسائل التواصل الاجتماعي، كثيرا ما أصبحت حديثا لدى مسوقين الإنترنت أنفسهم، باعتبار نوعية المحتوى مقارنة بالتأثير، ونوعية المشاهد، فكلها تعد من المعضلات التسويقية الغير متناغمة، أو الصعبة، حيث أن نوعية الجمهور بهذا العدد، لم تكن تتوافق مع هذا النوع من المحتوى لدى منطق مسوقي الانترنت، وينبغي الانتباه أن هذا تطلب من المركز تعيين موظفين من نوعيات مختلفة، غير الباحثين الأكاديميين، أو الباحثين بصفة عامة، وإنما من النوعيات التي تعمل في جوانب أنشطة التوعية، والاتصالات، والتسويق في حين يركز جزء آخر على البحث وإنشاء المحتوى، وحتى إنشاء المحتوى ينقسم إلى محتوى يخص موقع المركز، والأبحاث المقدمة إلى صناع القرار، ومحتوى المدونة، وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي وفيديوهاتها، وعناوينها، وهاشتاجاتها، وحشدها للناس.

ومع التأكيد على فكرة التوجه الجديد لأنها تصلح جدا لواقعنا، ونحن الأحوج إليها، نجد مجلس العلاقات الخارجية، وهو أصلا قد تأسس عام (١٩٢١)، كملتقى بين كبار رجال الأعمال الأثرياء، ومؤسسة السياسة الخارجية، وقد حافظ لفترة طويلة على عضوية النخبة لديه من خلال ترشيح دقيق، وعملية مطولة للموافقة على الأعضاء الجدد، والذي كانت أغلب مناسباته، ومؤتمراته مخصصة للأعضاء فقط، الذين هم الآن رجال

الأعمال، والسياسة، والصحافة، والأوساط الأكاديمية، والمجتمع المدني في العالم، وهو لديه برامج تعد من أقوى البرامج التي تستهدف على وجه التحديد أعضاء الكونغرس، ورؤساء مجلس الشيوخ من الموظفين، ورجال الأعمال الكبار، وكبار الصحفيين، ومجموعات أخرى معينة مؤثرة في صنع القرار في السياسة الخارجية.

فعلى الرغم من كل هذه الأصول النخبوية، وضع المجلس في عصوره الحديثة أيضا إستراتيجية توعية، وتواصل قوية لجمهور العامة، الذين هم خارج عضويته بالتأكيد، وبدأ تشجيع باحثو المجلس بقوة على كتابة، وتأليف كتب لعامة الناس، والتعليق كثيرا في الصحافة العادية.

تحليلات موقع مجلس العلاقات الخارجية، في أهم قضايا السياسة الخارجية، يسهل الوصول إليها، وفهمها، واستعراضها من خلال موقعهم، لكل الجمهور، ويتم تحديثها باستمرار، مع التعليق من قبل كبار الباحثين، مما يجعلها موردا أساسيا للصحفيين، والجمهور المهتم بالسياسة الخارجية.

يشير جيم ليندسي، نائب الرئيس، ومدير الدراسات في مجلس العلاقات الخارجية، أن المجلس بدأ يتبع سياسة توظيف الزملاء الذين لديهم كل الخبرات الراسخة، والقدرة على التواصل في الكتابة، والتواصل مع الجماهير العامة.

ونتيجة لذلك، يأتي مجلس العلاقات الخارجية، في مرتبة متقدمة جدا، بين مؤسسات الفكر، والرأي الأكثر ذكرا في وسائل الإعلام، على الرغم من أصوله الانعزالية.

كل هذه المنظمات، لديها عامل مشترك، بالنسبة لوضوح رؤيتها، حول الجمهور الذي يريدون الوصول إليه، واستراتيجيتهم حول كيفية هذا الوصول.

فهذه المنظمات، ليست عبارة عن مؤسسات لكي تقدم أبحاث جيدة فقط، وتنتهي مهمتها هنا، وإنما هي تريد بحق، أن يستخدم الناس تلك الأبحاث.

فهم يستهدفون جمهور متنوع، يتراوح بين أعضاء الكونغرس لأصحاب السيارات، والقادة الرئيسيين

المشاركين في هذه الجهود، قد حددوا شرائح السوق، الخاصة بكل نوع من التحليلات، والأبحاث، والتوجيهات المعنية بكل منتج، وبالإضافة إلى ذلك، فإنها قد وضعت استراتيجيات توعية مختلفة، لمختلف الجماهير.

البحث نفسه يمكن أن يكون جيدا، على أساس التواصل مع أعضاء الكونغرس، وكبار رجال الأعمال، والصحفيين، والجمهور بوجه عام، ولكن الطريقة التي تتم صياغته بها، وإنتاجه، ومكان نشره، من المرجح أن تتغير، لتناسب الاحتياجات الخاصة، لكل مجموعة.

المؤسسات، والبرامج المخصصة لبحوث السياسات، لديهم العديد من الاستراتيجيات المختلفة، المتاحة لهم، لكي تمكنهم، من الوصول لفئات الجمهور المختلفة، بدءا من الكتب، إلى منشورات الصفحة، والصفحتين، واللقاءات العامة، إلى المؤتمرات الصحافية، ومن المدونات، إلى المقابلات الإعلامية.

فالأمر يعتمد على تطوير الاستراتيجية الصحيحة، للجمهور المناسب، بدلا من إلقاء الأبحاث في الفضاء العام، وانتظار رؤيتها في أي اتجاه تسير، وهو التحدي الرئيسي، لمنظمات تسعى إلى أن يكون لها تأثير، على مناقشات السياسة العامة.

وهذا من أهم ما يميز مؤسسة الفكر، أنها تعمل لتنفع الناس، وليس لإصدار إصدارات، وتفصيل هذا سيأتي في الجزء القادم، لأن لدينا مشكلة كبيرة، في التجارب التي سمت نفسها بمراكز أبحاث، وتأخذ طابع إسلامي، وعربي حاليا، أنها لا تعمل لتنفع الناس، وسيأتي بيان السبب بشكل أكثر تفصيلا الآن.

مؤسسات الفكر، والرأي أنشأت في الأصل، لأنها تريد أن تساعد، في تشكيل السياسة، وطريقة التفكير فيها بطريقة أو بأخرى، سواء عن طريق تحسين مستوى فهم القضايا، أو التأثير على التفكير، في اتجاه معين، وتطور قدراتها الداخلية، لتوصل رسالتها للجمهور المستهدف، أن يفعل ذلك، أو أن يتم عن طريقه فعل ذلك.

أول المشكلات التي تحول بين المؤسسة، أو الباحث، وبين الجمهور المستهدف، أو بين سرعة، وسعة استخدام حلوله، وتحليلاته، وهي أن الباحث يعلم عن قضية البحث، تفاصيل كثيرة، ما يهم الآن، وما لا يهم

كثيرا الآن، ما يحدث الآن، وما حدث من قبل، وكثيرا ما يشارك الجمهور في بحثه، ويجعله شاملا جدا لكل هذه المعلومات، أثناء اشتعال القضية، ويشمل جوانب جانبية من القضية، وربما يشمل معها أمور لا تتعلق بالقضية موضوع البحث أصلا، ليستعرض قدراته، أو يظن أنه يرتقي بالجمهور علميا، والارتقاء بالجمهور علميا، ليس دوره، إنما الوعي بالحدث، وكيفية تحليله، والتحرك بناءا عليه، هو الدور، والمهمة الواجبة عليه، فهو ليس جامعة، أو مدرسة، فعليه أن يكون نافعا، لكي يتحرك صانع القرار، أو الجمهور تجاه أمر معين، وجعل البحث معقد، أو به غموض، أو يشمل أمور خارج التحرك الحالي، يخرج عدد كبير من صناع القرار، وليس فقط العامة، وبالطبع يخرج الجمهور العام، من دائرة القراءة، وبالتالي استخدام البحث، وبناءا عليه التحرك، وهذه ليست وجهة نظري الشخصية، وإنما هو كلام من وضعت قصص نجاحهم، كمراكز أبحاث، وتجاربهم الحية، التي يمكن مراجعتها من خلال إصداراتهم، وسوف أضع مرجع لهذا الباب في نهايته، يمكنكم الاطلاع على مزيد من التفاصيل من خلاله.

ما نراه متاح أمامنا الآن، إن كنا سوف نقر أن هناك مراكز أبحاث عربية، أو إسلامية، هو أنها تطرح إصدارات خارج نطاق القضايا الهامة، والتي تشغلنا بالأصل، وإن وجد بها أي موضوع مهم، فهو لا يطرح القضية، أو الموضوع بالشكل الصحيح، بدءا من مصطلحاته الاستعراضية، مرورا بالإطالة الغير مفيدة، إلى عدم التوجيه العملي، وهذا كله خارج عن معايير النماذج الناجحة، سواء الموجهة لصانع القرار، أو للجمهور العام، لأن البعض يظن أن صناع القرار، يحتاجون إلى الكتابة الأكاديمية، وهذا فهم خاطئ تماما، فهؤلاء يقرؤون للأكاديميين، ربما بعد التقاعد، أو قبل المنصب، أما أثناء توليهم المناصب، فلا يوجد لديهم الوقت الكافي لهذا، وهكذا فمن يتولى القرار على الأرض، من أبناء هذه الأمة، لا ينبغي أن نقدم له مثل هذه الأشياء.

بل أنني قد اتبعت في هذه الورقة نفسها، هذا النهج، وقررت ألا تتعدى، أن تكون خطوات دليل إرشادي عملي، كدليل الأجهزة التي تشتريها للمنزل، وتعرف خطوات تركيبها من الدليل المرفق بها، فتنجح في

تركيبها، ولا تحتاج أكثر من ذلك، فالأمور الأكاديمية، يحتاجها من أنشأ ذلك الجهاز نفسه، وليس من سيقوم باستخدامه.

براعة الباحث، تظهر في صياغة علمه، في خطوات عمليه على الأرض، وإقناع المتحرك، أو صانع القرار لماذا هي ناجحة، في كلمات قليلة، يعرفها، ويتداولها كل الناس.

إذن الخطوة الأولى، في التوعية الفعالة، هي تحديد ما تحتاج جماهير محددة لمعرفته، حول هذه القضية، والخطوة الثانية، هي معرفة الوسائل المتاحة في يد هذا الجمهور المستهدف، لإنتاج الإصدار من خلالها، سواء كتب لجمهور الكتاب، أو مدونة، أو وسائل التواصل الاجتماعي، (الخ).

فهذه الوسائل، والتركيز على ما يصل لمن استهدف، هو ما يفرق بين البحث الذي يركز، على أن يكون له أثر حالي، عن البحث الأكاديمي، الذي يستهدف أمور أخرى، قد تكون مطلوبة، ولكن ليس لهذا، ويجب حين تطلب، أن تكون في قضايا الأولويات كذلك، ولا تقدم كحلول، وإنما للدارسين بالأصل، إنما ليس في استشارة حالية، أو حشد كما بينا.

يقول جيم ليندسي: (نائب رئيس، ومدير دراسات مجلس العلاقات الخارجية) "أن مفتاح الوصول إلى صناع القرار، هو أن لا **تقول لهم ما تعرفه، بل أن تقول لهم ما يحتاجون معرفته**"، وهذا يتطلب بالطبع أن تعرف جمهورك المستهدف جيدا، واحتياجاته لكي تخدمه.

وقد تحتوي المؤسسة الواحدة، على قائمة أولويات مختلفة، لفئات مختلفة، إن كان لديها قدرة على ذلك، فبالنسبة لهيرتاج مثلا، كان أعضاء الكونغرس، والمنظمات الشعبية المحافظة، على رأس الأولويات، في حين اختار مركز التقدم الأمريكي، أن يركز على السلطة التنفيذية، والحركات الشعبية الليبرالية.

ونجد مجلس العلاقات الخارجية، كمنظمة قائمة على العضوية، تضع الأعضاء من أولوياتها، ولكن تدريجيا وسعت أهداف برامجها، لتشمل الصحفيين، وأعضاء الكونغرس، ببرامج يعمل لها موظفين مختصين، بشكل منفصل، عن البرامج الأصلية، وبدأت كتب الباحثين، والظهور الإعلامي لها، يصل لقطاع أكبر من الجمهور

العام، المهتم بالسياسة الخارجية.

وقد انتهج كارنيغي استراتيجية مختلفة، في محاولة واعية، للوصول إلى جمهور عالمي، لعمله على التفاهم الدولي، حيث بدأ ظهور مشكلة الفجوة الكبيرة، بين الولايات المتحدة، والعالم، وخاصة الشرق الأوسط، قرر كارنيغي، إطلاق الرؤية العالمية، والتي تتضمن إنشاء أربع مراكز منفصلة، لكارنيغي في بلدان مختلفة، بجميع أنحاء العالم، وفقا لتوماس كاروثرز (نائب رئيس الدراسات).

أكثر من نصف الموظفين في كارنيغي الآن، من أصول غير أمريكية، وهذا الحضور العالمي، داخل المؤسسة، قد شكل استراتيجية التوعية، التي تريدها الولايات المتحدة، داخل تلك المناطق، لتقرب وتؤسس سياستها الخارجية عالميا، ويحدث نوع من تصحيح الأوضاع، بعد الحروب، أو تأهيل للأوضاع القادمة، وسياسات دفاع، وتغريب أحيانا، فهي تقوم بأدوار كثيرة، ربما لا تستطيع أن تقوم بها السياسة الخارجية الرسمية، للإدارة الحالية، (ولا يتسع الكلام عنها كلها هنا).

موقع كارنيغي حاليا بأربع لغات، وكل شيء ينشر عن الشرق الأوسط، تجده بالعربية، والإنجليزية، وقد استخدم كارنيغي هذا التوسع الاستراتيجي، في التواصل لبناء جسر في كلا الاتجاهين، من اجل تفاهم عالمي.

دراسات حالات دور مراكز الأبحاث في تشكيل سياسات الولايات المتحدة

دائما ما يتم طرح تساؤلات مثل:

-أي من مراكز الأبحاث هذه، هي مراكز مؤثرة، ومهمة؟

-هل كل هذه المراكز يتم الأخذ برأيها؟ إذن كيف يحدث هذا وهي متباينة الآراء!

-هل الرئيس الأمريكي يحكم وحده؟

-هل الحكومة تحكم وحدها؟

-هل سياسة الولايات المتحدة ثابتة بصرف النظر عن تغير الإدارات؟ وما علاقة مراكز الأبحاث بذلك؟

دراسات الحالات التي تخص دور مراكز الأبحاث، قد تساعدنا في الإجابة على كثير من هذه التساؤلات، ولذلك كان من المهم، إدراجها أثناء دراستنا لتلك المراكز، ومحاولة محاكاتها، بعد صياغتها، وتشكيلها بما يناسب ظروفنا.

حالات السياسة الخارجية

يوجد حالات كثيرة، كان للمراكز فيها أدوار بارزة، في تشكيل السياسة الخارجية، للولايات المتحدة مثل. المباحثات النووية مع كوريا الشمالية، واستراتيجية التصعيد خلال حرب العراق، وقضايا دارفور، والسودان. هذه الحالة، نستعرضها كمثال، يوضح لنا أمور أكثر تفصيلا، من العنوان المجمل (دور مراكز الأبحاث) لأنه دائما بالمثال يتضح المقال.

الأسلحة النووية في كوريا الشمالية

منذ أن هددت كوريا الشمالية، بالانسحاب من معاهدة منع انتشار الأسلحة النووية، وبدأت في تطوير أسلحة نووية في العام (١٩٩٠)، والمباحثات النووية مستمرة، كثير من الإدارات الأمريكية منذ ذلك الحين، طلبت من مراكز الأبحاث، رؤيتها لاتخاذ القرار الأحكم، بشأن كوريا الشمالية، أهمية هذه الحالة تكمن في إظهار دور مراكز الأبحاث، في تقديم رؤى عديدة، بخصوص قضية واحدة، وتعزيز النقاش المستمر.

في العام (١٩٩٤)، وقع الرئيس الأمريكي بيل كلينتون، وزعيم كوريا الشمالية كيم إل سونغ، اتفاق تتعهد فيه كوريا الشمالية، بتجميد برنامجها للأسلحة النووية، ينتهي بالتفكيك في نهاية المطاف، وفي المقابل تقوم الولايات المتحدة، ومجموعة دول أخرى، ببناء مفاعلين نوويين، لإنتاج الكهرباء لكوريا الشمالية.

لم تكن مؤسسة هيرتاج راضية عن هذا الاتفاق، ريتشارد فيشر، (زميل بارز في المؤسسة) حذر من أن تجميد برنامج الأسلحة النووية، بدلا من تفكيكه بالكامل، أمر غير حكيم، ويفقد الولايات المتحدة المبادرة ضد كوريا الشمالية، وكذلك كان من مشجعي فكرة إشراك كوريا الشمالية، ومنحهم ضمان علاقات دبلوماسية كاملة، في مقابل تفكيك كامل لبرنامجهم النووي.

أدرجت كذلك المؤسسة مشكلة كوريا الشمالية، ضمن برنامجها للدفاع الصاروخي، في الأبحاث، وكسب التأييد، تبنى بيكر سبرينج، وجيمس أندرسون، تقارير لإثبات فشل القرارات السابقة، وأن الولايات المتحدة قد لا تعرف، أو تنذر قبل تشغيل أي من هذه الصواريخ، وأن هذه الصواريخ هي أخطر تهديد للولايات المتحدة.

فلما تولى جورج بوش الحكم في العام (٢٠٠١)، شجع ويليام تيلور، (المدرس بجامعة جورج تاون، والباحث بمركز نوتيلاس)، الرئيس الأمريكي الجديد جورج بوش، على إكمال مسيرة كلينتون في العلاقات الدبلوماسية، بدلا من الندية مع كوريا الشمالية، لم تكن هذه ميول بوش، لأن اللاعبين الأساسيين في

إدارته، كانوا من مركز هيرتاج، فقد كان كاتب خطابات بوش، هو مايكل جيرسون (من كبار مستشارين هيرتاج).

في العام (٢٠٠٠)، هددت كوريا الشمالية بإعادة برنامجها للأسلحة النووية، إن لم تدفع الولايات المتحدة تعويض عن خسارة الكهرباء، بسبب التأخير المستمر، في عملية بناء المفاعلات النووية، لإنتاج الكهرباء.

وفي العام (٢٠٠٢)،جعل جورج بوش كوريا الشمالية جزء من محور الشر، جنبا إلى جنب مع العراق، وإيران، وقال: "أنه مع سعيها لأسلحة الدمار الشامل، فإن هذه الأنظمة تشكل خطرا جسيما، ومتزايدا"، **وكان مايكل جيرسون، هو من يكتب هذه العبارات.**

وكان هذا تغير ملحوظ، في سياسة الإدارة الأمريكية، مع تغيير المراكز التي تتعامل معها، والتي تهمشها، ويعكس تأثير المراكز على الإدارات.

وفي أكتوبر (٢٠٠٢)، كشفت الولايات المتحدة، عن إعادة كوريا الشمالية برنامجها للأسلحة النووية، ومع نهاية العام علق كل من كوريا الشمالية، والولايات المتحدة، التزامهما باتفاق كلينتون، وإلـ سونغ، وطردت كوريا الشمالية مفتشي الأسلحة النووية وبحلول العام (٢٠٠٣)، انسحبت كوريا الشمالية من معاهدة منع انتشار الأسلحة النووية.

وفي إبريل من نفس العام، طلبت كوريا الشمالية اجتماع مباشر مع الولايات المتحدة، بعدما أعلنت أن لديها أسلحة نووية، ربما تقوم بتصديرها، أو باستعمالها، ولكن تم رفضه من قبل الولايات المتحدة.

وهذا التوجه تم تشجيعه، خلال الانتخابات الرئاسية الأمريكية، في العام (٢٠٠٤)، من قبل مؤسسة مركز هيرتاج .

في ضوء وعد جون كيري، إشراك كوريا الشمالية في مباحثات ثنائية، كان بعض باحثي هيرتاج في العام (١٩٩٤)، قد روج لمنهج بوش، الذي ابتعه فيما بعد، وفي فترته الرئاسية الأولى شجع المركز المباحثات التعددية، والاستمرار بالمطالبة بالتفكيك الكامل للبرنامج النووي، وهو ما حدث بعد ذلك.

وفي شهر أغسطس، كانت أول دورة للمحادثات السداسية بين الولايات المتحدة، وكوريا الشمالية، والصين، واليابان، وروسيا، وكوريا الجنوبية.

تم عقد دورتان متتاليتان، في فبراير (٢٠٠٤)، للبحث عن حل للتوترات، والتي انتهت إلى طريق مسدود، وتأجيل إلى أجل غير مسمى.

ومع ذلك، ظلت إدارة بوش تتلقى نقدا لاذعا، من مراكز أبحاث يمينية، لعدم تبنيها منهج حاسم في المباحثات السداسية.

وقد تم استئناف المباحثات في (٢٠٠٥)، حول أن تتنازل كوريا الشمالية عن برنامج الأسلحة النووية، في مقابل أن تسمح الولايات المتحدة، والأربع دول الأخرى، المشاركة في تلك المباحثات، لكوريا الشمالية بتشغيل البرنامج النووي السلمي، وتمنحها المفاعل النووي، ولكن الولايات المتحدة، وروسيا رفضتا.

بحلول نوفمبر من نفس العام، ضربت المباحثات حالة أخرى من الجمود، بعد فرض الولايات المتحدة قيود مالية ضد بنوك، وشركات كوريا الشمالية، بسبب تورطهم المزعوم في تزوير العملات، وبعض الأنشطة غير الشرعية الأخرى.

وفي شهر ديسمبر من نفس العام، نعت دبلوماسي أمريكي رفيع، كوريا الشمالية بالنظام الإجرامي، المتورط ببيع الأسلحة، وتهريب المخدرات، وتزوير العملات.

في ابريل (٢٠٠٦)، رفضت كوريا الشمالية، المشاركة في المحادثات السداسية، إلا بعد أن تفرج الولايات المتحدة، عن الأموال المجمدة في ماكاو.

وفي شهر يوليو، أجرت كوريا الشمالية، تجارب على إطلاق ستة صواريخ، وجهاز نووي، وفرض مجلس الأمن عقوبات على نطاق واسع، على النظام الكوري.

في مطلع (٢٠٠٧)، قام المفاوضين الدبلوماسيين، بالإعداد لاستئناف المباحثات السداسية من جديد.

فقد وصلوا إلى تقدم مفاجئ، حين وافقت كوريا الشمالية على اتخاذ خطوات نحو تفكيك برنامجها النووي،

وإغلاق مفاعلاتها النووية السلمية، في مقابل فتح حساباتها البنكية المجمدة في الخارج من جديد.

في يونيو (٢٠٠٧)، أفرجت الولايات المتحدة عن (٢٥) مليون دولار، من أصول كوريا الشمالية في ماكاو.

انتقد التيار اليميني هذا التوجه، وقام الباحث في مؤسسة (AEI) بتوجيه النقد لبوش، بأن هذا الاتفاق يعد تناقض في سياسة الرئيس، التي كان عليها خلال الست سنوات السابقة.

في يناير (٢٠٠٨)، انتقدت الولايات المتحدة كوريا الشمالية، لفشلها في الوفاء بالمعاد المحدد لها، في نهاية (٢٠٠٧)، للإعلان عن أنشطتها النووية.

تدهورت العلاقة بين كوريا الشمالية، وكوريا الجنوبية في تلك الفترة، ولكن في أكتوبر (٢٠٠٨)، أزالت الولايات المتحدة، كوريا الشمالية، من قائمة الداعمين للإرهاب، في مقابل الصلاحية الكاملة لمواقعها النووية.

هذه المراكز اليمينية المتشددة، تعكس دورا مهما آخر لمراكز الأبحاث، في الضغط على الإدارات، حينما لا تتبع السياسة التي تتبناها، أو تحيد عنها، وكذلك وجود درجات، في تبني المواقف، موقف متوافق مع سياسة هيرتاج، ولكنه أعلى درجة في التشدد.

بل أن بوش واجه في نهاية ولايته، نقدا من هيرتاج نفسه، في عدم الانصياع له، في موقفه من كوريا الجنوبية، حيث وجه بروس كلينغر من مؤسسة هيرتاج، لتوحيد مصالح الولايات المتحدة، وكوريا الجنوبية، لرفع مستوى نفوذ المباحثات، وتجاهل بوش هذا التوجيه، وانتقد كلينغر إزالة كوريا الشمالية، من لائحة الدول الداعمة للإرهاب.

مازالت هذه الحالة لها بقية، في شدها، وجذبها، وضغطها على إدارة أوباما، مع تغير حكم كوريا الشمالية، وبها الكثير مما تم رصده، في تأثير نفس المراكز، وغيرها على قرارات أوباما، بهذا الشأن.

في (٢٠٠٩)، أعلنت كوريا الشمالية، الإعداد لإطلاق صاروخ يحمل قمر صناعي، في بادرة تشبه ما حدث في العام (٢٠٠٦)، ورد أوباما على ذلك، في مؤتمر مع الرئيس الفرنسي ساركوزي، بأنه سيعمل مع الشركاء الدوليين، لاتخاذ خطوات جدية، لتعليم كوريا الشمالية، أنها لا تستطيع تهديد أمن، واستقرار الدول

الأخرى مع الإفلات من العقاب.

فشلت كوريا الشمالية في نهاية المطاف في إطلاق صواريخها، ولكن محاولاتها الفاشلة، كانت تُرى على أنها تحدي للمجتمع الدولي.

التمويل

واحدة من أهم المعوقات، التي تواجه جميع المنظمات غير الربحية، هي التمويل، معاهد بحوث السياسات لا تستطيع الاعتماد على رسوم العضوية، لتغطية تكاليف التشغيل، ولا يمكنها أن تعتمد على مبيعات المنشورات، والمطبوعات، والخدمات كذلك.

العمل الخيري، والدعم، والعقود الحكومية للشركات، ضروري للبقاء على قيد الحياة، ولكن جذب الأموال، دائما مهمة صعبة.

فبالرغم مثلا من وجود عدد قليل من المعاهد، في بريطانيا، لكن هناك أيضا أزمة في مصادر التمويل، نادرا ما يكون هناك تبرعات كبيرة من الأفراد، ودائما ما تشتكي إدارات المراكز، من عدم وجود دور للأعمال الخيرية، في تبرعات مؤسسات الفكر، والرأي.

هناك مزيج من أنواع مصادر التمويل، داخل المعاهد، والمؤسسات، وبالطبع نسبتها تتغير، لصالح نوع على حساب آخر، على مدار الوقت، فأحيانا الدعم الحكومي يرتفع، ثم ينخفض، وترتفع التبرعات، أو ترتفع في فترة المبيعات الخاصة بإصدارات المؤسسة، وهكذا الأمر ليس ثابتا.

ولكن يتضح لنا أنه في حالات قليلة جدا، تعتمد المؤسسات على مصدر واحد للتمويل، ففي معظم الحالات تعتمد المؤسسات، على عدة مصادر مختلفة للتمويل، لتعزيز الاستقرار المالي.

كما ظهر في كلامنا، عن أنواع مؤسسات الفكر، والرأي، أن التنوع في مصادر التمويل في حد ذاته، جزء من التقسيم، الذي يمكن أن تندرج تحته أنواع المؤسسات.

قدم أصحاب الأعمال الخيرية، مثل روبرت بروكينغز، وأندرو كارنيغي، في البداية دورا بارزا، في ميلاد مؤسسات الفكر، والرأي، ثم استمرت الشركات، والأفراد، والمؤسسات الكبيرة، في توفير الجزء الأكبر من الدعم المالي.

بعض المؤسسات، مثل بروكينغز، تعتمد على المنح الكبيرة، كالتي تتلقاها من المؤسسة الخيرية روكفيلر، فبعض السجلات تقول أن تلك المؤسسة، منحت بروكينغز، (١٠) ملايين دولار، في العام (٢٠١٠) فقط.

http://www. washingtonpost. com/wp-srv/special/politics/brookings-institution-2014/

وبعض المؤسسات، تتلقى جزء من تمويلها، من خلال إيرادات منتجاتها، إما التي تعمل بالتعاقد مع الحكومة، أو القطاع الخاص مثل راند، فتمويلها من هذه العقود، أي من العميل مباشرة.

وبالطبع المؤسسات التي تأتي تحت سلطة الحكومات، أو الجامعات، مثل خدمة أبحاث الكونغرس، ومركز الدراسات الدولية، والأمنية، في جامعة ماريلاند، تستمد الكثير من تمويلها، من المؤسسات التي يتبعونها.

عادة ما تعتمد المؤسسات كلها، على مزيج من مصادر التمويل، بجانب تقديم تبرعات سخية، من المانحين، من القطاع الخاص، والأفراد، والشركات، والمؤسسات، فإن تعدد مصادر التمويل، يحافظ على الاستقلالية، بخلاف الاعتماد على مصدر واحد، حيث تضطر المؤسسة للعمل لصالحه، أو وفقا لجدول أعماله، الذي قد لا يكون ذا أولوية على الساحة السياسية، وكذلك التعدد، يقلل من خطورة تعرض المؤسسة للأزمات المالية، ولهذا فمن وجهة نظري، أن أفضل نظام لتمويل مؤسسات فكرية إسلامية، هو التمويل الفردي، أو الشركات المتنوعة، من عامة المسلمين، أو أن يكون هذا هو الغالب في تمويل المؤسسة، وهذا أكثر ما يحافظ على موضوعتيها، واستقلالها.

فعلى سبيل المثال، فإن كاتو، وهيرتاج، يعتمدان على التمويل الفردي، بنسبة (٨٣٪،) وبنسبة (٥٩٪)، ويعتمد (aei) على التمويل الفردي، بأكثر من (٥٥٪).

حتى المؤسسات التي تعتمد على العقود الحكومية، تحاول الآن التوسع في قاعدة تمويلها، كما صرح جيمس

طومسون: (الرئيس السابق، والشرفي لراند) "بأنها تقوم على محاولة إشراك مشاركات أكبر، على نطاق أوسع حاليا، فالتصور القديم عن راند بارتباطها بالمنح الحكومية فقط، ربما سوف يتغير في الفترة القادمة".

من ضمن مخاطر الاعتماد على التبرعات الكبيرة، من جهة واحدة، ما حدث بعد الأزمة المالية العالمية، (AEI) على سبيل المثال، وهي تعتمد على التبرعات، وليس المنح، حتى أنها لوقت قريب، لم يكن لها مقر تملكه، وأزمتها حين اخترتها جنرال موتورز، أنها تريد قطع التبرعات، أو خفضها بسبب الأزمة المالية الراهنة، والتحديات التي تواجه صناعة السيارات، في الولايات المتحدة.

هذا مثال على التقلبات التي تواجه مؤسسات الفكر، والرأي، التي تعتمد على تبرعات كبيرة، من المؤسسات التجارية، وأصحاب الأعمال الخيرية.

تجد في المقابل حملة هيرتاج التسويقية، عن طريق البريد أو غيره، يمكنها تأمين قدر كبير، ومستمر، ومتوازن من التمويل، وآمن، حيث أن إستراتيجية تؤمن تبرعات صغيرة، من مئات الآلاف من المواطنين الأمريكيين، بدلا من الاعتماد حصرا، على تبرعات أكبر، من مصادر أقل.

وقطاع الشركات، هو مصدر هام من مصادر المساعدة المالية، وأحيانا يشارك في نسبة بسيطة من إيرادات دخل المؤسسة.

المؤسسات البحثية الكبرى، تعد القوى الرئيسية، في إنشاء مراكز، ومعاهد الفكر، والرأي، من حيث تنظيم توفير المنح، والدعم لها، وعلى سبيل المثال، تلقت (NBER)، معظم الدعم الأولي، من نظام مؤسسة كارنيغي لتنظيم المنح.

وهنا قائمة بالدعم للمعاهد، والمراكز البحثية، التي قام بدعمها، من خلال نظامه لتنظيم، المنح بين المؤسسات الخيرية، وبين مراكز البحث، والمؤسسات الناشئة، والمبالغ التي منحها لهم، وكذلك شروطه، والأنواع التي لا يمنحها، وكثير من التفاصيل عن منح كارنيغي، فهذه كلها أنظمة قد تكون ملهمة فقط لعملية تنظيمية لنا من حيث جمع التمويل وربما لا تصلح للتطبيق بشكل متطابق.

https://www. carnegie. org/grants/grantseekers/

ولأنه لا يوجد الآن نقص في عدد معاهد البحوث في الولايات المتحدة، فإن المؤسسات الأمريكية أصبحت حاليا أكثر ميلا، إلى تمويل مشاريع محددة، وموجهة لتحقيق الغايات المباشرة، بدلا من تقديم منح كرأس مال لإنشاء مؤسسة، وهم يظهرون اهتماما أكثر بنتائج البحث، وتأثيره الفعلي على الجمهور، والساحة السياسية. وهذه من أكثر الوسائل، التي يستطع معهد أن يحصل بها على تمويل، من مؤسسات كبيرة لإحدى مشاريعه، فلا بأس أن تتبنى مؤسسات كبيرة، تنظيم نظام للمنح، لإنشاء مؤسسات أخرى متنوعة، لأن لديها القدرة على ذلك.

والنتيجة النهائية:

-أنك لا تستطيع الاعتماد على مصدر واحد.

-أنك تحتاج إلى دفعة أولى أيا كان مصدرها.

-أنك بهذه الدفعة يجب أن تحقق نتيجة علمية كبيرة، تحتاج إليها الساحة فعليا، حتى تستطع أن تستمد من أصحاب المصلحة، مزيد من التمويل.

-أن تبقي على مصادر التمويل الداخلية حية، مثل المطبوعات، والوسائل الإعلامية الأخرى، سواء الإلكترونية، أو غيرها، والاشتراكات، (الخ)، ولكنها لا تكفي وحدها، إذا كبر حجم المؤسسة، وعدد الباحثين بها، وحجم المهام، والأعمال.

تمثل الهدايا، والرسوم، والتبرعات الفردية أيضا، جزء من الإيرادات، وكذألك فإنا مساهمات الأفراد، نسبتها أعلى، في المؤسسات التي تقوم على نظام العضوية، هيرتاج مثلا معروف عنه، أنه يتلقى تبرعات كبيرة من الأفراد الأثرياء جدا، هذا بخلاف التمويل الحكومي، وعادة ما يكون في هيئة تعاقد مع المؤسسة.

وتعتمد الكثير من المؤسسات، على الفوائد، والعوائد، من مشروعات وقفية.

وكذألك فإنا كثير منها، يعتمد على العمل التطوعي، في حالة غياب التمويل، أو عدم كفايته.

هناك وسائل دعم متنوعة أخرى، مثل أن تدعم بعض الجامعات، تلك المؤسسات بخدماتها المكتبية ففي بعض الأحيان، تحتاج بعض المؤسسات، للمساحات المكتبية الحرة، والدعم في مجال السكرتارية (CSIS).

وأحيانا يكون الدعم من بعض الشركات، في هيئة خدمات مجانية، أو بسعر التكلفة.

فكرة أن نعرف من أين يأتي التمويل، ليست المشكلة الكبرى، ولكن كيف يأتي التمويل، من تلك المصادر أو كيف تقنع هذه المصادر بتمويلك، هذه هي القضية الحقيقية بالنسبة لنا، ولعل القارئ بمراجعة ما ورد في هذا البحث، يمكنه ملاحظة مختصرة عن الآتي:

-أن بالفعل جهات إسلامية كثيرة، كانت، ومازالت لديها أموال كثيرة، أضاعتها فيما لم ينفع أحد من الأمة، بل فيما أضر بها أحيانا كثيرة، سواء إعلاميا، أو حركيا، أو غير ذلك.

-أن عامة المسلمين من أبناء هذه الأمة، إذا لمسوا النفع الحقيقي، الذي تقدمه لهم، وهم في اشد الحاجة حاليا له، فلن يبخلوا بتقديم الدعم لك أبدا.

ثم نأتي لخطوات إدارية، داخل المؤسسة، تفيد في هذا الأمر، وتفيد للنهوض بالمؤسسة عامة، وليس فقط في هذا الأمر، وأهمها وضع نظام التقييم.

نظم واستراتيجيات التقييم

وضع نظام للتقييم، يفيد في تقييم الأثر، والتعلم من التجربة، لتحسين الأداء، ووضع خطط التطوير، وكذلك لإقناع مصادر الدعم، من خلال تقارير التقييم، سواء الكمية، أو الكيفية، كما سنحاول أن نبين سريعا، في هذه الفقرة.

يوجد استراتيجيات لا حصر لها للتقييم، ولا ينبغي أن تستخدم استراتيجية واحدة فقط لذلك، في المؤسسة الواحدة، حيث لا يمكن لخطة واحدة للتقييم، أن تكون حاسمة، أو دقيقة، أو نافعة وحدها للتعلم، والتطوير، أو حتى لتقارير طلب الدعم، التي غالبا ما تطلب تقارير كمية، وكيفية.

ولهذا سنضرب هنا عدة أمثلة للتقييم، ويمكن لأي مؤسسة تطوير تلك الاستراتيجيات، وفقا لطبيعة عملها، ومثالا على استراتيجيات التقييم، فريد بريجستين كان (رئيس معهد بيترسون للاقتصاد الدولي لفترة طويلة)، قد أسس سلسلة من الخطط الكثيرة، لتقييم مساهمات المعهد، في التأثير على سعر الصرف، والنظم التجارية، ودمج القوى الصاعدة في النظام الاقتصادي العالمي، وغير ذلك من أمور أخذت سنوات طويلة، من أجل أن يكون للمعهد تأثير حقيقي فيها، وكان من ضمن خطط التقييم التي يقوم بها، هي جلسات منتظمة يعقدها هو ومعه زملائه من مجلس الإدارة، والمجلس الاستشاري، والمجلس الاستشاري الأكاديمي، وموظفين مع كبار الصحفيين الاقتصاديين، محاولين تتبع التقدم، والأثر الذي يحققونه، بشأن كل قضية، يحاولون شرحها، أو تبنيها، أو تشكيل الحوار القائم بخصوصها، حيث أن الصحافة المتخصصة، من أكثر الجهات، التي يمكن أن تفيد في إعطاء تقييم، عن رد الفعل، عن فهم المعنيين، وتغيير الواقع، والتأثير، والتغيير من وضع ما، قبل إثارة الموضوع، وما بعده.

مؤسسة راند مثلا، لديها تقرير سنوي، للنظر في برنامجها كله، وتجتمع القيادات العليا سنويا، على هذا التقرير، الذي يناقش ثلاث عناصر محددة:

-هل نحن نعالج قضايا على قمة الأجندات السياسية الوطنية، وهل نساعد في تشكيل الأجندات؟

(انتبه لهذا السؤال جيدا، فهو في غاية الأهمية، إذ لا قيمة لمؤسسة لا تسأل هذا السؤال).

-هل تصل أبحاثنا، وتحليلاتنا إلى صناع القرار؟

-هل منتجاتنا، وخدماتنا، ساهمت في إدخال تحسينات في السياسات، والممارسات؟

وفقا لجاك رايلي (نائب رئيس مؤسسة راند، لقسم بحوث الأمن القومي)، "أن هذا التقرير السنوي لا يساعد العاملين في المؤسسة، على معرفة مدى نجاح جهودهم الحالية فقط ، ولكن على معرفة إذا ما كانت تلك الجهود من الأصل تتصدى للقضايا الصحيحة، التي ينبغي لراند أن تساهم، وتوجه جهودها، وطاقتها فيها في الوقت الحالي أم لا".

ولهذا أشرت إلى أن تنتبه للسؤال الأول جيدا، لأنه لا قيمة لمؤسسة لا تسأل هذا السؤال، فقد تجد كتب، وأبحاث، ومؤلفات صحيحة، وبها جهود كبيرة، وعلم وفير، وربما من كثرة العلم الذي تحتويه، تصبح غير مفهومة لكثير منا، لأنها تحتاج إلى علماء يقرؤونها، ولكن ليست هذه هي المشكلة، المشكلة الحقيقية هي ما هو الموضوع، الذي تناقشه تلك الأبحاث، والمؤلفات سنويا، وحاليا في هذا التوقيت، وهذه الأحداث، التي تمر بها أمة منكوبة، تباد يوميا في كل مكان!

لو أن مؤسسات مثل هذه، أرادت أن تنتج تقرير سنوي، مثل تقرير راند، فكيف ستكون إجابة هذا السؤال، بصرف النظر، إذا كانت تجد تمويل لسبب أو لآخر، بدون أن يكون لها أثر مفيد للأمة، لكن دون الحاجة إلى تمويل، وفقط من أجل تقييم تلك الجهود الضائعة، لهم أن يأخذوا باستراتيجية تقييم راند، البسيطة تلك، فهي واحدة من عشرات استراتيجيات التقييم، لكي يدركوا حجم المأساة، التي ربما يسألون عنها من علم، وعمل، ووقت، وأموال ضائعة.

وإذا كنا نقول كل ميسر لما خلق له، فنحن نقول أن تلك مؤسسات فكر، ورأي، وظيفتها أن تخدم الحدث القائم، والتخصص لا يكون في أن أجيد ما هو غير نافع الآن، فأتحدث فيه، فأشغل الناس، وأضيع الأموال، في كلام

فلسفي، ومصطلحات لا نفع منها، لأن هذا ما أجيده، وإنما التخصص يكون، أن أتخصص في اقتصاد، وزراعة، وحرب، وسكان، وصحة (الخ)، وكل هذا يصب في الحدث الحالي، وإذا كان ليس لدي ما أتحدث به ليخدم ما يحدث الآن، فأنا ليس لدي مركز أبحاث، ولا مؤسسة فكر، ورأي، إنما هي دار نشر تنتج روايات، ولا ينبغي تسمية هذا مركز أبحاث، الواقع أني لم أجد في العالم تعريف مثل هذا لمراكز الأبحاث، كمن ينتج كتب لا علاقة لها بالواقع، ولا بأي حدث، بل هي أشبه بكتب فلسفية غير مفهومة، كبعض المراكز العربية الناشئة الآن.

من ضمن استراتيجيات التقييم، وضع اسم تجاري، (براند) للمبادرة التي تقوم بها المؤسسة، فهذا يفيد في، لفت انتباه صناع القرار من ناحية، كما يسهل من ناحية أخرى، تتبع أثرها فيما بعد، حين يتم تبني المبادرة سواء من الحكومة، أو المجتمع.

ينبغي ملاحظة أنه يمكن تتبع الأنشطة، وزيارة موقع المؤسسة، ومشاهدة اللقاءات الإعلامية الخاصة بالمؤسسة، وحجم شهادات الكونغرس (الخ)، ولكن كل هذه، تعد قياسات للأنشطة، والإجراءات، وهي مهمة، ولكنها ليست قياسات النتائج، أي أنها تقييم للسعي، وليس للنتيجة، فحين تكلمنا عن اجتماع معهد بيترسون مع الصحافة الاقتصادية، ليس لمعرفة حجم مشاهدات مقالات المعهد، فهو لا يحتاج الصحفيين لهذا، وإنما لمعرفة النتيجة، أي التغييرات التي حدثت بناءا على تقاريره، ومبادراته، هل تغيرت طريقة إدارة الحوارات الاقتصادية، أو تم مناقشة مبادراته، أو أي تغيير حدث، بناءا على أي مشروع يديره المعهد، وهكذا.

وبالطبع فإنا الانتشار، وحجم الإجراءات، والإنتاج، والتفاعل معه، خطوة لتحصيل النتائج، ولكن ليس دائما أمر ملزم، لتحصيل النتائج، ولذا لابد أن يكون هناك تقييم كمي، وكيفي لكليهما.

كمي لحجم إنتاج المؤسسة، أي ماذا أنتجت من كتب، وأبحاث، وتحليلات، وإحصاءات، ومقترحات، ومبادرات، وغير ذلك، بحسب نوعية منتجاتها، لأن هذا الكم مهم جدا، لتقديمه للممول، ونوعية هذا الكم، أي علاقته بالوضع الحالي، والأحداث الجارية، وأهميته بالنسبة لها، فهذا يخص الكم، والكيف، بالنسبة للإنتاج

نفسه.

ويتضمن هذا التقرير، رد الفعل عليه، أي أن مثلا كم نسخة تم توزيعها من الكتب، وكم مشاهدة للإنتاج الإعلامي، وما الجهات التي اهتمت بتقرير معين، وهكذا.

وهناك تقييم كمي، وكيفي للنتائج نفسها، وهو أمر مستقل عن الأول، بمعنى ماذا حدث بناءا على تلك المشاهدات، وتلك الكتب، وهذه التقارير، وما الذي تغير، وهما نوعان مختلفان، من تقارير التقييم، وبعض المؤسسات لديها فريق، أو إدارة خاصة بالتقييم فقط.

وهو كما بينا، لا يفيد لتقديمه للممول وحسب، وإنما هو نافع جدا، من أجل التطوير والتعلم، فحتما بعد هذا التقرير تتغير أمور كثيرة جدا للأفضل، في كل مرة إذا كان التقرير مجردا، وهذا ما يحدث في كل المؤسسات على مدار تاريخها الكبير، إن راجعنا كلامهم عن سياسة التقييم لديهم، في هذا الباب.

إدارة، وقيادة مؤسسات الفكر، والرأي

القيادة هي قضية شائكة، ولكن من الأهمية البالغة لمعاهد السياسات، ومؤسسات الفكر، حيث عدد كبير من المؤسسات يهيمن عليها الشخصيات الكاريزمية.

من الناحية المثالية، مدير المركز البحثي مزيج من الخبرة العلمية، والعملية، وخطيبا قويا، وشخصية قادرة على جمع التبرعات، يتعامل مع وسائل الإعلام دون جهد، وليس لديه مشكلة مع الظهور أمام الكاميرات، والجمهور، ولا يرتبك أمامها، أو أمام أسئلتها، بحيث يؤثر ذلك على دقة إجاباته، وقادرا على إعطاء صورة محترمة، للمعهد الذي يترأسه.

يحتاج الشخص للكفاءة الإدارية اللازمة، للتعامل مع الأمناء، والموظفين، أثناء توجيه النشاط البحثي، والتوعية، وأعمال اللجنة.

باختصار، يتطلب الأمر القيادة القوية، أو سياسة رجال الأعمال، كما قال إيدوين فيولنر، الذي كان رئيسا سابقا، لمؤسسة هيرتاج.

ولكن ليس من السهل الحصول على هذه المواصفات، ولا توفير رواتبهم، إن أمكن الحصول عليهم، حيث الأمر بالنسبة للولايات المتحدة، وأوروبا، أن المراكز البحثية، لا تستطع منحهم الضمان، والأمان الذي يمنحه لهم، عملهم في الجامعات مثلا.

غالبا لا يكون أمام الأمناء، سوى الخيارات القليلة، مثلا بتعيين المرشحين الأصغر سنا، الذين يرون في تلك المؤسسات، أنها سوف تعطيهم الخبرة، والتاريخ الذي يريدونه، كخطوة أو كنقطة انطلاق، لإمكانيات المستقبل الوظيفي، أو الذين لديهم التزام وأهداف شخصية، متطابقة مع أهداف المؤسسة.

المؤسسات التي تسيطر عليها الشخصية القوية الواحدة، تكون عرضة أن تصنف، أو يطلق عليها، ال (Vanity Tanks).

وهي الكيانات، التي عادة ما تكون مؤلفة من أقل من عشرة أشخاص، بدوام كامل، ويكون مديرها هو القوة الأساسية المحركة لها، ويرتبط اسمها باسمه هو، مثلما تجد في كثير من المجتمعات السياسية، يرتبط مثلا اسم (Economic Strategy Institute) بكلايد بريستويتس، ولا يستقل المعهد عنه، فكأنه هو المعهد.

كما هو الحال في ارتباط اسم (World Watch) بليستر براون، ويرتبط (Centre for Security Policy) باسم فرانك غفني، وهكذا.

وهذا ليس مناسبا للمؤسسات الكبيرة، ففي المؤسسات الكبيرة، يشارك الباحثون، والعلماء في دائرة الضوء، وطابع المؤسسة مع المدراء، والرؤساء، ولا توسم المؤسسة باسم شخص.

الأمناء

من الناحية النظرية، الأمناء مسئولين عن توظيف وتحديد سياسات التشغيل، ووضع الميزانيات، والرقابة المالية، وجمع الأموال، والتوظيف، والتوعية العامة، وحل الصراعات الداخلية.

والقيادة التنفيذية، لديهم صلاحيات أكبر بكثير من الأمناء، ولديهم وعي أكبر بالقضايا، وصلاحيات المعلومات، ووضع جدول الأعمال، والمسؤولية عن تنفيذ السياسة العامة، والأمناء لا يملكون مشاركة كبيرة في الشؤون الفكرية.

بدلا من التدخل في الدور الداخلي الذي يربط بين المعهد مع العالم الخارجي، فإنه يتم إيجاد دور بديل للأمناء أفضل من ذلك، ويمنع الصراع الداخلي، بحيث يمكن أن يكون الأمناء، ممثل خارجي جيد للمؤسسة، ويكون لهم عضويات أخرى، في معاهد، ومؤسسات، ومنظمات، وشركات، وهيئات مجتمعية، أو لجان حكومية وكذلك الصداقات الشخصية، والدوائر الاجتماعية، والتجارية، وكل هذا يضعها في مواقع، تستطع أن تؤثر بها إيجابا، في مسألة تخصيص الموارد، والترويج لأفكار، وأبحاث المؤسسة.

وبالرغم من بعد الأمناء عن شؤون المؤسسة اليومية، إلا أنهم يظلون رمزا ثابتا، تستفيد المؤسسة من مجرد وجود أسمائهم عليها، وغالبا ما يتم سرد أسماء أعضاء مجلس الإدارة، على ورق مراسلات المؤسسة، أو في

الكتيبات والتقارير السنوية، لأنهم غالبا ما يكونون شخصيات عامة، وقوية، وثرية، ومهمة علميا، وماديا، واجتماعيا، ويمنحهم تاريخهم الفكري مصداقية، ويعزز هذا كله الاعتراف العام بالمؤسسة، والتعامل مع أبحاثها بشكل جاد.

شؤون الموظفين

نظريا موظفو المؤسسة هم قوتها، ومن المهم أن تحافظ المؤسسة على استقرارهم المالي، ومصداقيتها معهم، بحيث لا تشكل خطرا على المستقبل الوظيفي لموظفيها، وبالتالي تحدث موجة هروب للموظفين، تؤثر على استقرار المؤسسة، واستقرار إصداراتها، ويحدث فيها حالة من الفتور، ثم الزوال، ولكن إذا نظرنا للواقع، فإن اغلب المؤسسات، لا يكون موظفيها ثابتين.

وغالبا في هذه النوعية من المؤسسات، لا يكون عامل الجذب الأول، هو العامل المادي، بل يكون الالتزام بالقيم، التي تمثلها المنظمة، وحوافز هذا العمل غير مالية، وإنما مهنية، واجتماعية، وسياسية أحيانا، فهي فرصة للمشاركة في السياسة، وإمكانية التعرض لوسائل الإعلام، وفرصة لرؤية الأفكار تترجم إلى سياسات، والعمل مع الناس، الذين يشتركون في نفس المبادئ، وهذا كله بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، القائمة بالفعل، أما في حالة الإنقاذ، التي نتحدث عنها، وتخصنا فهي فرصة فعلية للإنقاذ، قبل كل شيء، وتحتاج إلى قدر كبير من التغاضي عن كل هذه الأمور، من أشخاص لا يأبهون إلا لعملية الإنقاذ فقط، وهذا في الغالب يتطلب أشخاص:

-لديهم إخلاص كبير لفكرة إنقاذ الأمة.

-قدرات علمية مناسبة لهذا العمل، وخبرات، وتجرد.

-ليس لديهم أعباء مادية، أو قدراتهم المادية جيدة، ولديهم أعمال أخرى، يعتمدون عليها في الدخل.

هذا إلى جانب ما ذكر، وسوف يذكر، من صفات المديرين، والباحثين الموجودين في المؤسسات الكبيرة، القائمة في الولايات المتحدة، وأوروبا.

وربما كان بسبب التكلفة، نجد أن الباحثين الدائمين في المؤسسات نادرين جدا، فمثلا كارنيغي، لديه تقريبا عشرين باحث، ومعظم هؤلاء الباحثين، مرتبطين بالمركز، بعقود لسنتين، أو ثلاث سنوات فقط، كما أن لديه برنامج تدريب مدفوع لستة أشهر.

غالبا تجد التعيين الداخلي للباحثين، في المؤسسات الكبيرة، ذات الطراز التقليدي القديم، مثل بروكينغز، ومجلس العلاقات الخارجية، وهوفر، فهذا التعيين مكلف جدا، وبدلا منه، تستطع أن تكلف باحثين بالقطعة مثلا، أو أنك تستطع أن تعمل نظاما، به مزيج من نماذج التوظيف، بحسب طاقتك المادية، فكل هذه النماذج موجودة، وتعمل بالفعل، وناجحة، ومستمرة، وليست جديدة.

هؤلاء الباحثون، يأتون من خلفيات مختلفة، مثل الجامعات، ومجتمع الأعمال، والحكومات، وغير ذلك، ويتم استخدام خبرة الأعمال السابقة، من كبار الموظفين الحكوميين السابقين، أو السياسيين المتقاعدين، لتعزيز المهارات التحليلية.

كما أن غير المتقاعدين منهم، سوف يحتفظون بوظائفهم الحالية، من أجل استقرارهم المادي، كما أنه يدعم المؤسسة، من ناحية العلاقات، والمعلومات، وترويج أبحاثها، بحيث يتم الاستفادة منها، في مجالات مختلفة، وربما في دعمها ماديا أحيانا.

باب الإدارة كبير جدا، ولكن اكتفيت هنا بأن نعرف الأطراف الأساسية، التي يقوم بها المركز، بينما هناك مرجع في فن إدارة مؤسسات الفكر، والرأي، يتحدث فقط عن إدارة الموظفين، لا يفوتكم في بداية إنشاء مشروعكم الجديد، وهو أحد إصدارات معهد (Urban)، واسمه (Managing Think Tanks)، الطبعة الثانية منه يتوفر منها نسخة (PDF)، على الإنترنت، في أكثر من (٣٠٠) صفحة، فكان من الصعب ذكر ما ورد فيه هنا، وأنا أحاول الاختصار قدر المستطاع.

وكذلك مراجعة كتاب

Capturing the Political Imagination: Think Tanks and the Policy Process

حيث يوجد به فصل كامل بشأن مسألة الإدارة وتفاصيلها.

وفي النهاية اذكركم بأن هذه مفاتيح تحتاج ممن ينوي اقتحام هذا المجال التعمق فيما اوردنا من مصادر وفي المصادر التي سوف تقوده اليها تلك المصادر ولكن سوف يبقى اكبر مصدر له بعد ذلك هو التجربة والخبرة، فلابد من البدء في التجربة لأنها سوف تأخذ سنوات لكي تؤتي ثمارها، ومن عوامل البذل في تلك السنوات قد تكون الدراسة في تلك المراكز او الجامعات التابعة لها من بعض من يعرفون أهدافهم جيدا.

وارجو ان تكون هذه الدراسة موفقه في التشجيع على اتخاذ خطوات نحو تنفيذ الفكرة لا لمجرد انشاء مركز أبحاث بمجرد الاسم لأنه يوجد ما هو مسمى بمركز بحثي ولكنه فعليا لا يقوم بهذا وانما ما نرجوه هو ان يقوم بما تقوم به مراكز الأبحاث الحقيقية بمختلف أنواعها قبل أن تموت الحركة على الأرض.